Государственный университет – Высшая школа экономики
Институт
Коммуникационного
Менеджмента

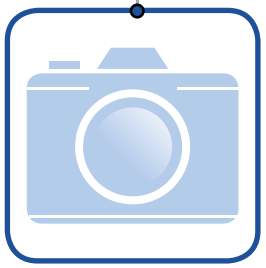
Дмитрий Чернов

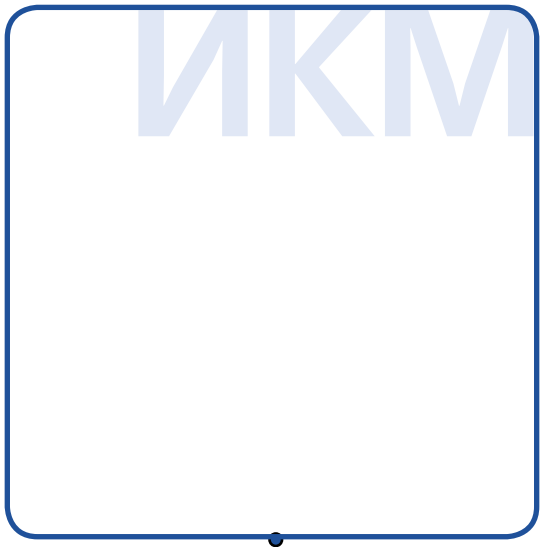
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Навигация по главам книги

Гиперлинк на дополнительные материалы книги (видео)

Гиперлинк на дополнительные материалы книги (фотографии)





ctrl + L Переход в полноэкранный режим

esc Выход из полноэкранного режима

Ключевая идея раздела

Навигация по всем главам и разделам

Номер главы – номер страницы в главе

Вперед – назад

Распечать страницу или всю книгу

Закрыть документ

ДМИТРИЙ ЧЕРНОВ,
преподаватель ИКМ ГУ ВШЭ

Проекты для компаний-клиентов
(корпоративные тренинги, управление проектами):
МегаФон, Вымпелком, Связьинвест, КОМСТАР-ОТС, Ростелеком, Евросеть, Уралсвязьинформ, ЮТК, Волга-Телеком, Почта России, Альфа-Банк, НИКОЙЛ-Уралсиб, Промстройбанк СПб, Всемирный Банк (World Bank), ТНК, ЛУКОЙЛ, ЛУКОЙЛ-Нефтехим, РЖД, РАО ЕЭС, РусГидро, Федеральная сетевая компания (ФСК), КЭС Холдинг (РКС, Газэкс), Русский Алюминий, Sakhalin Energy, ОНАКО, Ренова, Аэрофлот-Российские Авиалинии, РОСНАНО, Coca-Cola Hellenic, IBM, IBS, ВГТРК, Nestle, Михайлов и партнеры

Преподавание:
- MBA и EMBA-программы ИКМ ГУ «Высшая школа экономики»(с 2004 г.)
- Академия бизнеса Ernst&Young
- Государственный Университет Управления
- Лондонская школа PR (LSPR) в Москве

Авторские курсы:
- «Корпоративная стратегия»
- «Корпоративная коммуникационная стратегия»
- «Управление коммуникациями в условиях кризисных ситуаций»
- «Менеджмент услуг» — *курс создан при поддержке IBM*
- «Стратегия и управление компаниями розничных услуг в России»
- «Сервис и качественное обслуживание клиентов в розничных услугах»
- «Управление развитием связей с инвесторами»
- «Управление социальной политикой»
- «Общий менеджмент»

Образование:
- В 2002 г. окончил Государственный Университет Управления по специализации «Управление проектом». Диплом с отличием.
- Вошел в список 10 лучших выпускников Государственного Университета Управления за 2002 г.
- Кандидат экономических наук

Другие книги:
- «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, *или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг*»

www.riskcommunication.info

Государственный университет – Высшая школа экономики
Институт Коммуникационного Менеджмента

ИКМ ГУ-ВШЭ: персональность, системность, практичность

Институт коммуникационного менеджмента – структурное подразделение Государственного университета - Высшей школы экономики.

На рынке образовательных услуг, в деловых, политических и бизнес-кругах ИКМ ГУ-ВШЭ пользуется репутацией инновационного учреждения по формированию новой генерации профессионалов-управленцев и специалистов в области коммуникационного менеджмента.

Среди выпускников бизнес-школы — топ-менеджеры транснациональных корпораций, собственники компаний, руководители отделов и департаментов государственных, властных и медиаструктур, специалисты в области лоббизма, политического консалтинга, управления коммуникацией в бизнес- и политической сферах, рекламе, PR.

Качество образования гарантируют уникальные учебные программы с принципиально новым характером результативности. Это системный синтез современного подхода к управлению и передовых методик обучения, основанных на персональности, системности, практичности.

Учебный процесс, выстроенный на основе российского и зарубежного опыта, полностью соответствующий актуальным требованиям бизнес-образования и мировой экономики, предполагает многоуровневый подход к развитию личности, применение разнообразных моделей управленческих навыков, использование интерактивных, инновационных и поисковых методов получения знаний.

В качестве преподавателей и экспертов выступают ведущие российские и зарубежные специалисты в области управления коммуникациями и коммуникационного менеджмента.

Постоянными партнерами, которые внесли профессиональный вклад в повышение качества программ и образовательного стандарта являются Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), кафедра Теории и практики взаимодействия бизнеса и власти ГУ-ВШЭ, ведущие политические и бизнес-структуры России.

Основные образовательные программы

- Программа MBA «Политические и бизнес-коммуникации»
- Программа MBA «Фармацевтический менеджмент»

Программы профессиональной переподготовки

- Менеджмент маркетинга современного бизнеса
- Управление правовыми рисками (совместно с Ассоциацией европейских юристов (Германия)).

Отраслевые программы профессиональной переподготовки

- Менеджмент маркетинга в фармацевтическом бизнесе
- Менеджмент в здравоохранении

По результатам обучения, в зависимости от выбранной программы, слушателям выдаются диплом, удостоверение или свидетельство государственного образца. Основные учебные курсы в программе ИКМ ГУ-ВШЭ апробированы в ведущих вузах России, а также на профессиональных семинарах и тренингах.

Программы ИКМ ГУ-ВШЭ ориентированы на потребности не только отдельных специалистов, но и организаций, желающих повысить профессиональный уровень своих сотрудников.

Специалистами бизнес-школы разработана система **корпоративных образовательных программ** по таким направлениям, как управление инвестиционными коммуникациями; GR-менеджмент; коммуникации в сфере государственного и муниципального управления; коммуникационный менеджмент в политике и экономике; управление коммуникациями в фармацевтическом и страховом бизнесе и др.

Зачем и для кого эта книга

Как работать с книгой

1 ГЛАВА 1
КАКИЕ АУДИТОРИИ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ВЛИЯЮТ НА ВАШ БИЗНЕС

- Краткое содержание главы 1

2 ГЛАВА 2
СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА, И КАК УПРАВЛЯТЬ, КОГДА ВСЕ МЕНЯЕТСЯ

- Теория жизненного цикла систем
- Жизненные циклы Советского союза и России
- Эффективность деятельности российских отраслей и стадии их жизненного цикла
- Ключевые факторы развития организации на каждой стадии жизненного цикла
- Три типа управленческой деятельности или интеграция разных типов управления
- Краткое содержание главы 2

3 ГЛАВА 3
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ ПРОДУКЦИЮ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- Специфика производства продукции промышленного применения
- Стадия зарождения
- Стадия формирования
- Стадия роста
- Стадия стабилизации
- Управление организацией на нисходящих стадиях жизненного цикла
- Краткое содержание главы 3

4 ГЛАВА 4
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ УСЛУГИ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- Специфика бизнеса розничных услуг
- Стадия зарождения
- Стадия формирования
- Стадия роста
- Стадия стабилизации
- Управление организацией на нисходящих стадиях жизненного цикла
- Краткое содержание главы 4

5 ГЛАВА 5
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ ТОВАРЫ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- Специфика бизнеса производства потребительских товаров
- Стадия зарождения
- Стадия формирования
- Стадия роста
- Стадия стабилизации
- Управление организацией на нисходящих стадиях жизненного цикла
- Краткое содержание главы 5

6 ГЛАВА 6
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ УСЛУГИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- Специфика бизнеса деловых услуг
- Стадия зарождения
- Стадия формирования
- Стадия роста
- Стадия стабилизации
- Управление организацией на нисходящих стадиях жизненного цикла
- Краткое содержание главы 6

7 ГЛАВА 7
УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

В заключение

ЗАЧЕМ И ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Эта книга — результат десятилетних наблюдений за развитием российских компаний. «Постсоветский бизнес прошел фантастический путь: из построенного 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.

Эта книга покажет читателю, как связать бизнес-цели и стратегию компании с коммуникационными задачами бизнеса и выстроить стратегию общения с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес.

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 убережет 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, будет, все, что будет, 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 розничных (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.

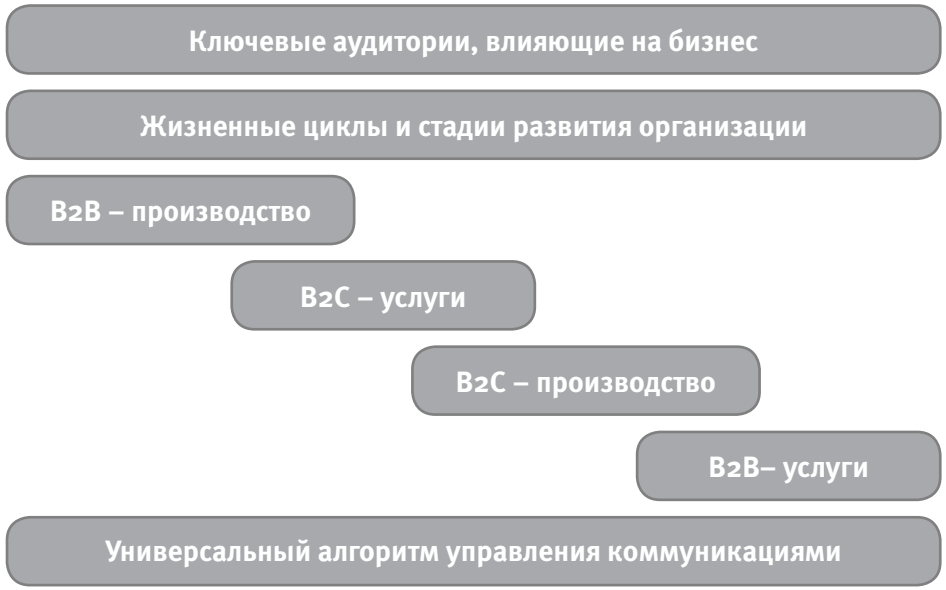
Второй: Все компании динамичны во времени. Развитие компании и отрасли происходит по законам жизненного цикла организации. Чтобы поддерживать безостановочное развитие, нужно своевременно менять приемы управления. Определив, в какой фазе развития находится ваш бизнес, вы сразу же поймете, почему несколько 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 стадиях 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 стадиях жизненного цикла.

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.

Автор 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.



ГЛАВА 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 в 2005—2006 гг. рекламировать машину ценой ниже $13000? 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?

Реклама Ford Focus в России

Зачем «Газпром» тратит десятки миллионов долларов на рекламу собственного бренда на центральных телеканалах в промежутках между соком, пивом и прокладками? 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 Германии. Может быть, не стоило переносить методы, эффективно работающие в России, на страны с совершенно иной социальной средой?

Реклама Газпрома на Центральном ТВ

Почему произошел конфликт ЮКОС 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? Разве конфликт власти и ЮКОС, 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 вопросов сотни в крупных компаниях и тысячи в средних. Проблема заключается в том, что менеджмент не держит в фокусе взаимодействие 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 вовсе 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* путем внесения ее в список стратегических предприятий, долги которых оплачивает государство в случае дефолта компаний.

Не имеет значения, что Олег Дерипаска переоценил перспективы создания глобального металлургического холдинга и купил 25% акций «Норильского никеля» на кредитные ресурсы западных банков. Не имеет значения, что подконтрольные ему компании вошли в кризис с долгами в $16 млрд. Прозвучавшие margin calls не привели к перераспределению собственности — Олег Дерипаска был одним из первых в очереди получателей государственной антикризисной поддержки**.

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 перестать «носить на руках» своих сотрудников-новаторов, и компания умрет от безразличия потребителей. Сбербанк или ВТБ24 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-заказчики — 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.

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

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 то, что хорошо для убеждения покупателей, не работает, когда мы говорим о бизнесе в целом, находящемся в сложной системе общественных отношений. Поэтому предлагается в таких случаях вообще не пользоваться термином «целевая аудитория» как заимствованием из неприменимого метода.

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

* Мазнева Е., Дербилова Е. «Роснефть» спряталась // Ведомости. — 2007. — 18 мая — №89 (1863)
** Федоринова Ю., Письменная Е. «Норникеля» не хватило // Ведомости. — 2008. — 6 нояб. — №210 (2232)

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	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.Разное — 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 автовладельцев 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) — 30% 3.Инвесторы — 10% 4.Бизнес-партнеры (совместные проекты) — 5% 5.Российские B2B-потребители — 3% 6.Разное — 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 этой компанией. Огромные расходы на массовую коммуникацию наверняка пригодились бы при освоении новых месторождений.
НК «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 1990-ых гг. 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.

Таблица 1—1. Три примера ошибок в выборе ключевых аудиторий

ПРОИЗВОДСТВО

	Отрасли	Примеры компаний	Ключевые аудитории, влияющие на бизнес, на стадиях... (100% — все аудитории)			
			Зарождения	Формирования	Роста	Стабилизации
B2B	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, «Трансмашхолдинг», «Силовые машины», «Илим Палп», «Сухой», «Евроцемент», «Русагро», «Еврохим», «Евраз» и др.	Органы власти – 60% Инвесторы – 10% Поставщики – 10% Потребители – 10% Персонал – 5% Прочие – 5%	Органы власти –50% Инвесторы – 25% Потребители+ партнеры – 15% Персонал и прочие аудитории – 10%	Органы власти (РФ и зарубежные) – 50% Потребители – 30% Инвесторы – 10% Персонал – 5% Прочие – 5%	Органы власти (РФ и зарубежные) – 45% Потребители – 35% Инвесторы – 10% Персонал – 5% Прочие – 5%
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, Beiersdorf, Sony, «Красный Октябрь», Samsung, Dell, АвтоВАЗ, «Калина», «Мултон», «Верофарм», Toyota, «Дон-Строй» и др.	Органы власти и криминал– 45% Поставщики – 25% Дистрибуторы – 10% Потребители – 10% Персонал – 10%	Потребители – 35% Инвесторы – 20% Дистрибуторы – 20% Органы власти – 10% Поставщики – 10% Персонал – 5%	Дистрибуторы – 40% Потребители – 30% Инвесторы – 20% Прочие – 10%	Потребители – 60% Дистрибуторы – 20% Персонал – 10% Прочие – 10%

Таблица 1—2. Ключевые аудитории основных типов бизнеса на разных стадиях жизненного цикла организации

УСЛУГИ

	Отрасли	Примеры компаний	Ключевые аудитории, влияющие на бизнес, на стадиях... (100% — все аудитории)			
			Зарождения	Формирования	Роста	Стабилизации
B2C	Розничная торговля, телекоммуникации, розничные банки, страхование, развлечения, общественное питание, образование, операции с недвижимостью, здравоохранение, ЖКХ, общественный транспорт	X5, IKEA, McDonald's, «Росинтер», «МегаФон», «ВымпелКом», «КароФильм», МЕГА, ВТБ24, «Персона», «Русский стандарт», Sky Express, «Рольф», ТД «Мир», ВШЭ, Tez tour, «Мастер-Дент», МИАН и др.	Органы власти – 40% Инвесторы – 30% Поставщики – 10% Персонал – 10% Потребители – 5% Прочие – 5%	Инвесторы – 30% Персонал – 30% Потребители – 20% Органы власти – 15% Прочие – 5%	Персонал – 30% Потребители – 25% Инвесторы – 25% Дистрибуторы – 10% Органы власти – 5% Прочие – 5%	Персонал – 50% Потребители – 45% Прочие – 5%
B2B	IT-сектор, оптовая торговля, страхование, инвестиционные компании и лизинг, СМИ и рекламная индустрия, транспорт, дизайн, консалтинг	IBM, PwC, SAP, Knight Frank, «Ренессанс Капитал», IBS, McKinsey, РОСНО, Сбербанк, 1С, Kelly, Leo Burnett, Norman Foster, Ward Howell, DHL, Lowells, BBDO, ВШЭ, «Мерлион», «ТехноСерв», «Протек», ROUST Inc. и др.	Персонал – 40% Партнеры – 20% Инвесторы – 15% Клиенты – 15% Регуляторы – 10%	Персонал – 40% Клиенты – 30% Партнеры – 15% Инвесторы – 10% Регуляторы – 5%	Персонал – 45% Клиенты – 35% Партнеры и инвесторы – 10% Регуляторы– 10%	Персонал – 50% Клиенты – 50%

Таблица 1—2. Ключевые аудитории основных типов бизнеса на разных стадиях жизненного цикла организации

Экономический закон, который автор попытается 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*.

В России бизнес в промышленном производстве строится в первую очередь на эффективном взаимодействи исобственника и топ-менеджмента с органами власти

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, неадекватной целям и задачам ее собственного развития.

Соотношения между стадией развития бизнеса, его типом и ключевыми аудиториями можно найти в таблице 2. Хотя о каждом типе бизнеса мы подробно поговорим отдельно (главы 3—6), а стадиям жизненного цикла специально посвящена следующая глава, все же хотелось бы сопроводить эту таблицу коротким описанием различий между типами бизнеса (бизнесы отранжированы по уменьшению вклада в ВВП России).

Производство продукции промышленного назначения («Производство-B2B») является в России самым трудным видом бизнеса с точки зрения удержания контроля над ним. Благодаря тому что в производстве технологический цикл выстраивается в виде огромных систем, в которых часто вообще не предусмотрен физический труд (только диспетчерский контроль), процесс принятия решений по функционированию бизнеса может происходить без участия собственника. И его, и топ-менеджмент можно сменить без особого влияния на производственные показатели. С заменой управленческих команд и собственников бизнес не разрушается, потому что активы работают при любом собственнике. Например, предприятия алюминиевой промышленности успешно работали и при захвативших эти активы представителях криминальных кругов, и при толлинговых королях, и, наконец, при сменивших их новых стратегических акционерах. Полтора года спустя после утраты генерального руководства НК «ЮКОС» региональные подразделения компании добывали нефть на докризисном уровне, перерабатывали и реализовывали ГСМ, компания выплачивала налоговую задолженность*. Но при этом у нее не было топ-менеджмента! Затем эти же подразделения продолжили свою работу в абсолютно другой компании, с другим качеством внутрифирменного управления и успешно стали наращивать добычу нефти (в 2006 г. «Роснефть-Юганскнефтегаз» показал один из лучших результатов по темпу роста добычи сырой нефти в России — 9,4%)**. Спросите себя, сколько вы знаете в России организаций, которые без менеджерского контроля в течение полутора лет не развалились бы? Смогла бы столько же продержаться розничная сеть или банк?

К тому же 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 «закрыть» таким образом металлургический завод не

* «Почему остановился рост нефтедобычи в России?». Доклад институтаэнергетическойполитики, Москва, июнь 2005 г.
** Информация компании (http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western_siberia/yuganskneftegaz/)

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 меди? 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.

«Мечел»: Путин и Зюзин

Поэтому в России успех в этом бизнесе строится только на эффективном взаимодействии собственника и топ-менеджмента с органами власти. Уберечь этот бизнес 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 промышленной сборки.

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

Михаил Прохоров: интервью «после Куршевеля»

Но самые мудрые собственники крупного производственного бизнеса вообще предпочитают оставаться в тени (Владимир Лисин, Александр Абрамов, Виктор Рашников, Александр Фролов, Василий Анисимов и др.).

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 ин-

весторов, 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*. И наоборот!

CoastCapital – «антистрессовый» банк

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.

В розничных услугах 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

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 т.п., либо во время кризиса. Так, государственная поддержка розничной торговли и банков была вынужденной мерой по спасению от разрушения образуемой этими отраслями социальной инфраструктуры*.

В секторе розничных услуг «активы» компании не являются «лакомым кусочком» для захвата, поскольку успех компании обеспечивают не они, а уникальная бизнес-модель, часто при полном отсутствии материальных фондов. Этот тип бизнеса построен на связях людей и процессов. Арестуйте собственника или руководителя — и 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 «от создателя», плюс специфический опыт и «стиль» предыдущего владельца по управлению трудовым коллективом, иногда многотысячным. К тому же услуговый бизнес нужно постоянно контролировать, быстро принимать решения и следить за конъюнктурой рынка. Ведь оборачиваемость средств в промышленности — несколько лет, а услугах — всего несколько месяцев. В «Евросети» до смены собственника в конце 2008 г. работало более 35 000 человек. Как вы думаете, через сколько месяцев от бизнеса «Евросети» с оборотом в $5 млрд. остались бы только вывески? Ответ нам дает пример компании «Арбат-Престиж», когда арест собственника всего за несколько недель привел некогда успешный бизнес к полному краху. Поэтому в этом секторе greenmail и захваты — редкость, а проблемы «ВымпелКома», «Гранда», «Эльдорадо», МИАНа не закономерность. Услуговый бизнес невозможно «захватить» — он в головах людей. Точки продаж — на договорах аренды. А доверие клиентов — в доверии к менеджменту. Настоящие войны за активы происходят только там, где эти активы действительно решают все.

AKBank: бизнес состоит из людей

Коммуникации при этом типе бизнеса — это сочетание активной рекламы, PR и событийного маркетинга при сильных внутрикорпоративных

* Голицына А. «Евросеть» может не все // Ведомости. — 2007. — 17 янв. — №6 (1780)

* Соловиченко М., Корепанова С. Всем дадут // Ведомости. — 2008. — 26 ноября. — №224 (2246)

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.

Virgin Atlantic: конкурентные преимущества

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*.

Для успеха в производстве B2C-продуктов важно не наличие производственной линии, а известный бренд, а также конструктивные отношения с дистрибуторами и розничными торговыми сетями

Для сектора **производства потребительских товаров («Производство-B2C»)** 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 большая 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 Toyota, BMW, Subaru или просто на немецких и японских автомобилях, становится их ревностным поклонником. Такая же история с продуктами питания, бытовой техникой и т.д. Поэтому если компания на протяжении десятков лет делает высококачественный и передовой продукт — лояльные потребители будут рекомендовать другим приобрести его.

Toyota. Управляй мечтой

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, если все стандарты сборки соблюдены. 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 др. — это марки, принадлежащие российским компаниям, которые заказывают инженерные разработки и производство за рубежом. Их главный капитал — не производственные фонды, а лояльные к марке потребители.

Реклама инновационной продукции FMCG

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?!

* 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

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.

Реклама свойств потребительских товаров

Большая часть коммуникационных бюджетов компаний этого типа бизнеса тратится на рекламу торговых марок с «messages» о полезных свойствах товара. 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 дистрибутору, что товар снабжен рекламной поддержкой, значит, распространять его дистрибутору будет легче и выгоднее. Эта особенность накладывает на массовую коммуникацию производителя особое ограничение: эта коммуникация односторонняя, проактивная, лишенная обратной связи с потребителем. Такую связь обычно принимает на себя дистрибутор.

Совместная реклама производителя и сети сбыта

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.

Метафора делового подхода Accenture

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 B2B-услуг, 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 тысячью-другой менеджеров, принимающих решения. Таким компаниям, как 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 высококлассных 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 предлагает действительно конкурентоспособные и надежные решения. Насколько доверие клиентов критично для бизнеса, наглядно показывает история вокруг американского концерна Enron, криминальные приписки которого были пропущены аудитором. Этого оказалось достаточно, чтобы ауди-

тор — компания Arthur Andersen — потеряла доверие клиентов и большая аудиторская «пятерка» стала «четверкой»*.

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** (все в конце концов завершилось благополучно для PwC), а инвестиционный банк группы НК «ЮКОС» вообще вышел из ситуации без всяких претензий со стороны государства.

В секторе корпоративных услуг нет greenmail-захватов. Главный актив этих компаний — мозги сотрудников. Именно от их мотивации, профессионализма и компетенции зависит качество оказания услуг и лояльность клиентов к компании. Поэтому «захватывать» нужно не услуговые компании как юридические лица, а сердца сотрудников этих компаний... А сделать это можно только «мирными средствами».

Метафора делового подхода PwC

Если же говорить не про рейдерские захваты, а про цивилизованные поглощения услуговых компаний, то здесь также желательна поэтапная смена собственников. Примеров множество: покупка немецким страховщиком Allianz AG российской «РОСНО», сделка между французской компанией AXA и «РЕСО-Гарантия», покупка итальянской группой UniCredit инвестиционного подразделения ИГ «Атон», Deutsche Bank и UFG. Логика у всех одна: стратегический инвестор сначала покупает долю в российском бизнесе выше блокирующего пакета, но ниже контрольного (он пока остается у российского акционера). Нового акционера представляют трудовому коллективу и допускают к оперативному управлению. Несколько лет они совместно управляют бизнесом, а потом российский акционер полностью выходит из бизнеса с обязательствами не переманивать сотрудников и клиентов или вообще не заниматься похожим бизнесом.

В секторе корпоративных услуг ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие, — это профессиональные и высококвалифицированные сотрудники

Также этот тип бизнеса больше всего зависит от экономической ситуации в стране. Если экономика бурно растет, то и компании этого типа успешны и прибыльны. Высокоэффективные менеджеры и специалисты, уставшие работать «на босса», создают собственные компании, чтобы обслуживать 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 очень разные, поэтому 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 биз-

* Скорлыгина Н. Американских аудиторов совсем уплотнили // КоммерсантЪ. — 2003. — 1 авг. — № 135(2738)
** Резник И., Никольский А., Стеркин Ф. Что скрывал «ЮКОС»? // Ведомости. — 2007. — 26 июн. — №115 (1889)

неса мы поговорим позднее. А в следующей главе рассмотрим жизненный цикл организации — одну из самых эффективных управленческих теорий, позволяющих диагностировать любую компанию, объяснять, почему с ней происходили те или иные процессы, понять, почему происходят кризисы, и предсказать будущее этой компании.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ 1

В главе 1 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 промышленного производства — 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 розничных услуг 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 стадии его «полного развертывания».

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

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 бизнеса посвящена следующая глава.

ГЛАВА 2
СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА, И КАК УПРАВЛЯТЬ, КОГДА ВСЕ МЕНЯЕТСЯ

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СИСТЕМ

Теория жизненного цикла организации — одна из самых эффективных управленческих теорий, позволяющих продиагностировать любую компанию, объяснить, почему с ней происходили те или иные процессы, понять, почему происходят кризисы, и предсказать будущее этой компании. Теория стадий жизненного цикла организации описывает организационный рост по аналогии с биологическими циклами жизни. Как правило, деление производится на несколько этапов — от «зарождения» до «стабилизации» с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации.

Модели жизненного цикла (Life cycle models) достаточно подробно описаны многими западными экономистами и российскими учеными по теории систем. Модели жизненного цикла (Life cycle models) описали Адизес (Adizes), Крегер (Kroeger), Штайнметц (Steinmetz) и Грейнер (Greiner). Модели стадии (Stage models) исследовали Бухеле (Buchele), Коллинс и Мур (Collins & Moore), Липпетт и Шмидт (Lippett & Schmidt), Салтер (Salter), Скотт (Scott), Штраус (Straus) и Тейн (Thain)*.

* Яцына А., Хлебников Д. Бизнес-проблемы роста. (http://web.mac.com/dkhlebnikov)

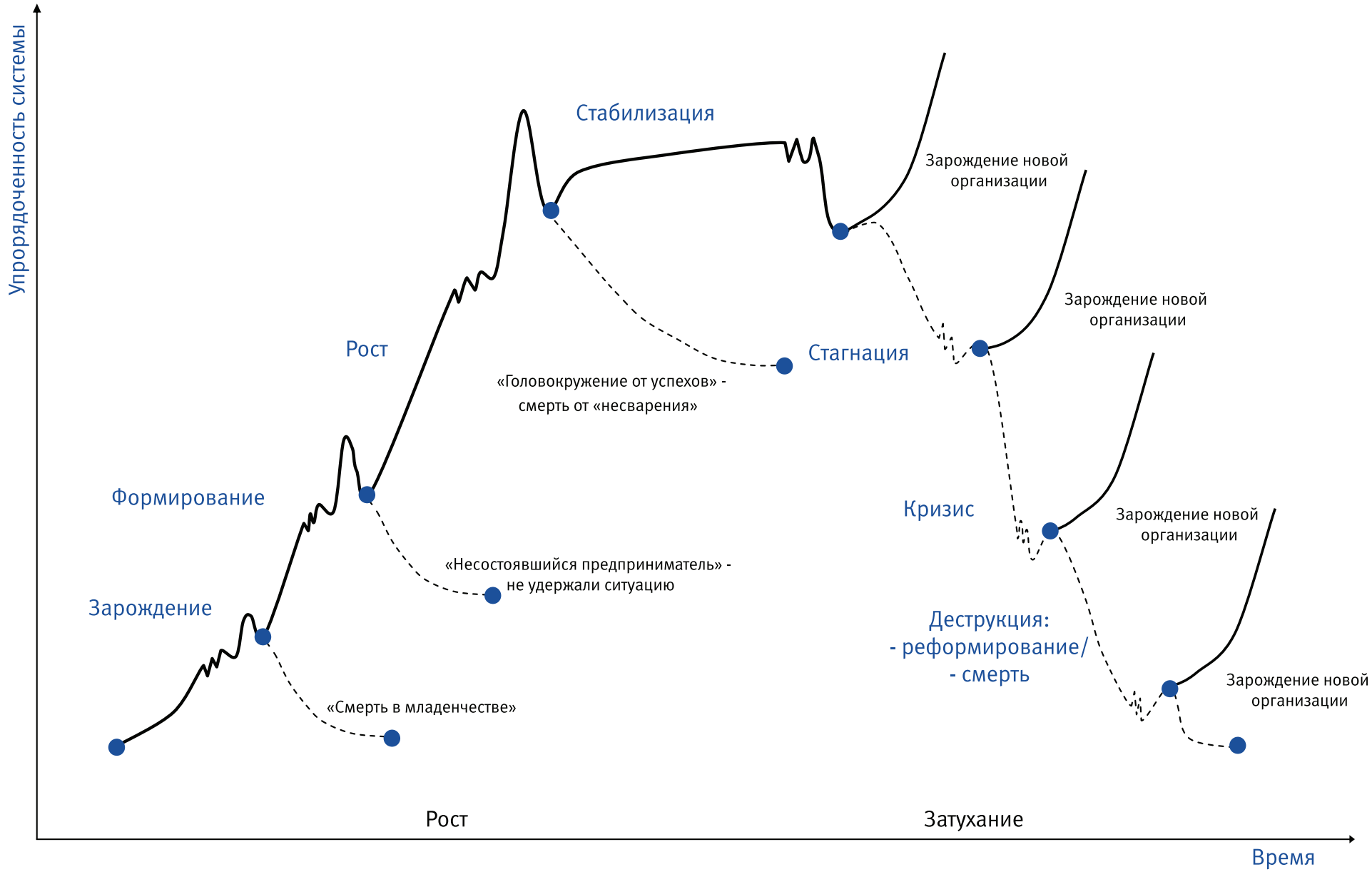


Рис. 2—1. Сводная модель жизненного цикла организации

В рамках этих теорий развитие любой системы четко соответствует биологическим циклам жизни. Все на Земле рождается и когда-то умрет. За все время существования человечества на Земле жило 100 млрд человек* — все они умерли. Сейчас живет 6,7 млрд человек — все они когда-то умрут, но дав жизнь новым людям. 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.

Каждой системе нужны именно те методы управления, которые соответствуют уровню ее развития

Эта теория дает понимание того, что на каждой стадии 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. В качестве примера можно привести медицинскую практику. Когда у ребенка воспаление легких, ему не дают сильнодействующие антибиотики для взрослых людей, а лечат болезнь детскими лекарствами с уменьшенной по сравнению со взрослой дозой. 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 зарождающейся или формирующейся организации управленческие технологии, эффективно работающие в зрелых организациях, и она начинает разрушаться уже не от своих первоначальных проблем, а от сильнодействующих управленческих технологий. И наоборот, когда для лечения организационных патологий зрелой организации применяются методы управления молодых организаций, патология еще более прогрессирует, а применяемые управленческие технологии не действует. В обоих случаях компанию ждут кризисы, иногда оканчивающиеся досрочной кончиной организации.

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. 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», т.е. 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 непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии*.

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 кризисы и разрушение организации воз-

* Капица С.П. Доклад «Сколько людей жило, живет и будет жить на Земле». — Институт физических проблем им. П.Л.Капицы РАН, — 05.11.99

* Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. — 1996. — № 10. СС. 63-71.

можны не только после достижения высшей точки, но и в каждой стадии ее жизненного цикла. Ключ к успеху в управлении организацией — умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данному этапу жизненного цикла организации. При правильной 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.

Большинство российских менеджеров не имеют профильного управленческого образования. Часто им не хватает знаний в области менеджерского инструментария, поэтому они заимствуют приемы из переводных книжек или прислушиваются к советам консультантов, ослепленных чужим опытом в обществах, достигших стабилизации (в основном управленческий опыт США и Европы). Или наоборот, они вообще не меняют менеджерский стиль и оргструктуру компании много лет, боясь нарушить некоторое «равновесие».

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 траспарентности на уровне мировых стандартов, раскрывавший стратегические планы и детали бизнеса, чего не демонстрировала ни одна из российских нефтяных компаний, собственники которых до сих пор благополучно контролируют свой бизнес. Вспомним революционный продукт Олега Тинькова — виртуальный банк, который вынужден был много лет непросто развиваться из-за столь революционной для россиян бизнес-модели. Такой же пример неадекватного перенесения управленческих технологий с рынка, находящегося в стабильной стадии, на зарождающийся рынок — это экспансия Ford в России. Построив завод во Всеволожске, наряду с передовыми станками и сборочными технологиями Ford привез в Россию современную американскую технологию работы с персоналом. Менеджмент позволил создать профсоюзное движение, которое хотело добиться такой же свободы действий, которое существует на заводах Ford в США и 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, и 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 сборочных предприятий в России до кризиса 2008 г. не было забастовок, а заводы Ford постоянно сотрясали волнения трудового коллектива. Скорее всего, Ford следовало пригласить опытного директора по персоналу из российского предприятия, чтобы он смог на более адекватных к российским реалиям принципах формировать синтез западных технологий и российского менталитета. Такие примеры копирования западных технологий в России Ford продемонстрировал, когда компания активно в 2005—2007 гг. рекламировала модель Focus, раздражая миллионы автомобилистов, которые по полгода стояли в очереди за этим автомобилем.

Задача собственников и менеджеров — четко понимать тенденции развития страны, изменения в мотивации потребителей и применять соответствующие уровню развития технологии управления собственными компаниями

Обратная ситуация, когда менеджмент боится что-то менять, принимать нужные, иногда жесткие, решения, чтобы повысить эффективность своего бизнеса, 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. Классические примеры таких компаний — «АвтоВАЗ», «Сургутнефтегаз» и т.д.

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, и применять соответствующие уровню развития этих рынков технологии управления собственными компаниями.

Теория жизненного цикла организации применима и для общества в целом. Применительно к развитию государств и народов идеи цикличности наиболее полно изложены в трудах русского ученого Льва Николаевича Гумилева. Его теория пассионарности именно показывает через стадии жизненного цикла, 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 после развала СССР, то 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.

Во время краткого периода развития постсоветская Россия также испытала на себе, что означает применение технологий, не соответствующих стадии развития. Зарубежные консультанты, которые работали в России с 1991 г. вплоть до кризиса 1998 г., 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 стадии зарождения рыночной экономики, начала внедрять либеральные технологии, пригодные лишь для стадии стабилизации, на которой в то время находились США.

Заимствованные с Запада модные методики без адаптации к реалиям российского бизнеса неминуемо приводят к неадекватности организации по отношению к общей массе компаний в отрасли

При активном вмешательстве МВФ Россия (вместе с Аргентиной, Тайландом, Индонезией, Филиппинами и Малайзией) начала применять монетарную политику и политику рыночных отношений, аналогичные применяемым для регулирования экономики G7. Можно поспорить о сознательной 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 о том, с каким энтузиазмом следовала этим рекомендациям российская экономическая элита. В результате применения этих технологий произошел сначала азиатский экономический кризис в 1997 г., а потом и российский кризис 1998 г.

Такой же пример позже продемонстрировала Украина, когда после «оранжевой революции» страна устремилась не к демократии и главенству закона, а скатилась к хаосу, демагогии и безответственности политической системы, поддавшись на передовые, но не применимые для развивающихся обществ технологии общественного строя. То же самое, можно сказать о странах Восточной Европы, которые так стремились в Евросоюз, что уничтожили остатки промышленности и активно начали финансировать экономику за счет заимствований, следуя «прогрессивным» советам из Брюсселя.

А если вернуться к России, то в начале 1990-ых гг. российскому правительству стоило применять те экономические приемы и методы, которые помогли США выйти из Великой депрессии (1929—1933(4)) в стадии 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.

Кейнсианские решения, с большим влиянием государства, основанные на теории государственно-монополистического капитализма, которые применял Рузвельт, полностью противоположны либеральным фридмановским решениям, которые отлично работали в 1990-ые гг. 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 г., спустя 6—8 лет от момента, когда они были реально необходимы. За 10 лет после кризиса 1998 г. подход, основанный на усилении экономической роли государства, пусть 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 забегавшего вперед с неадекватными передовыми рыночными решениями по прогрессивному американскому образцу, показывает, что из-за преждевременной попытки внедрения либеральных управленческих технологий в 1990-ые гг. 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 либерального 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. Весной 2009 г. премьер-министр Британии Гордон Браун на конференции G20, посвященной совместной выработке всемирных антикризисных инициатив заявил: «Рынки не могут саморегулироваться, они могут только саморазрушаться». Это выражение поставило крест на господствующей идеологии последних двух десятилетий, которую западные развитые общества навязывали развивающимся — идеологии либерализма. Когда случился мировой кризис образцом адекватного поведения был признан Китай, а не инициаторы и последователи политического и экономического либерализма.

ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ СОВЕТСКОГО СОЮЗА И РОССИИ

Прежде чем рассматривать вопросы управления российской организацией, логичней рассмотреть применение теории стадий жизненного цикла к политико-экономическим системам в целом. Чтобы понять, как управлять российской компанией в настоящий момент и через несколько лет, любой управленец должен понимать как формировалась советская экономика и почему она рухнула, а потом как на ее основании была создана и по каким принципам развивается экономика России.

Итак, одна из причин революции 1917 г. — отставание аграрной экономики царской России от всемирного тренда индустриализации. Ведь производительность труда и эффективность индустриальной экономики были на порядок выше, чем у аграрной. Переход страны к индустриальному производству начался в середине 20-ых гг. XX века.

Можно выделить три крупных этапа развития организации управления экономикой Советского Союза для построения индустриального общества.

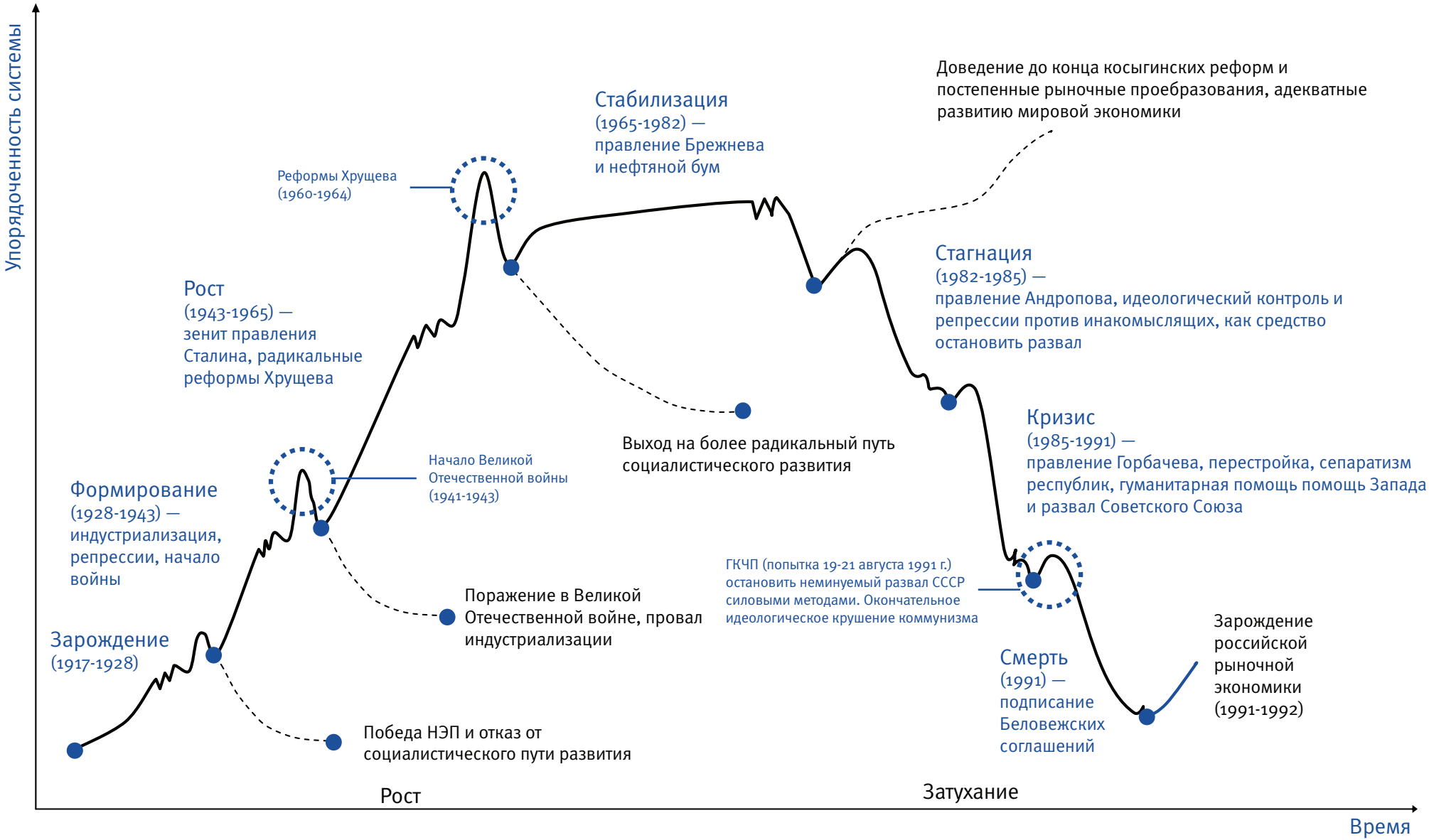


Рис. 2—2. Жизненный цикл советской экономики

«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 главной идее революции о равенстве. Со второй половины 1920-х гг. началось свертывание НЭПа. Из промышленности административно вытеснялся частный капитал, создавалась жесткая централизованная система управления экономикой (хозяйственные наркоматы).

Будущая плановая индустриальная экономика выступила в первый этап первый своего развития (стадии «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 (стадии «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 стадии 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 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 др. Использовать фонды предприятия могли по своему усмотрению (разумеется, в рамках существующего законодательства). Этот подход напоминал систему рыночных стимулов капиталистической экономики. Иными словами, уже в 1960-х гг. 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). К осени 1967 г. по новой системе работало 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%)*. Был осуществлен ряд крупных хозяйственных проектов (например, создание единой энергосистемы), на ряде ключевых предприятий внедрены автоматизированные

* Либерман Е. Экономические методы повышения эффективности общественного производства. — М., 1970.

системы управления, «реанимированы» некоторые отрасли (например, гражданское автомобилестроение). Высокими были темпы роста жилищного строительства, развития социальной сферы, финансировавшихся за счет средств предприятий.

Восьмая пятилетка получила образное название «золотой». Но все же идеологическое влияние победило. Пражская весна 1968 г. спровоцировала ужесточение не только политического, но и экономического курса. 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 руб., а общий объем нефтедобычи СССР быстро довел до 650 миллионов тонн*. Выручка от продажи сырья позволяла не обращать внимания 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 1980-х гг. многие были готовы поверить, что запасы природных ресурсов не смогут удовлетворить потребности растущего населения, значит, цены на углеводороды падать не будут. Однако снижение цены нефти до $10,43 за баррель в марте 1986 г. стало очень неприятным сюрпризом для руководства страны**.

Причины считались чисто политическими и временными — несогласованность 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», т.е. полный управленческий хаос — расплата за иллюзорную стабильность в брежневскую эпоху.

Третий этап (стадии «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) 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 функционирования, 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 1980-х гг. — 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 государственный заказ, следовательно, продукция предприятий, работающих в первую очередь на оборону, не находит потребителей вовсе. Становится популярна идея конверсии, которая, однако, не срабатывает, потому

* www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/
** Шиллер Р. Цены на нефть: пора страховаться. // Ведомости. — 2008. — 17 мар. — №47 (2069)

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 страна вернулись 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). Система рухнула, потому что не подтвердила идею, что люди могут трудиться ради общественного блага на не принадлежащей им собственности. Благие идеи о равенстве, свободе и братстве, на которых основывалась мегаидея Советского Союза, в итоге привели к номенклатурной пирамиде со сложной системой привилегий, к стране-зоне и всеобщему недоверию между людьми.

Советский Союз умер, но оставил России значительную промышленную инфраструктуру, при слабом сельском хозяйстве и системе низкокачественных услуг. Новая общественная идея развития России — это капитализм с социальной заботой, как в Советском Союзе.

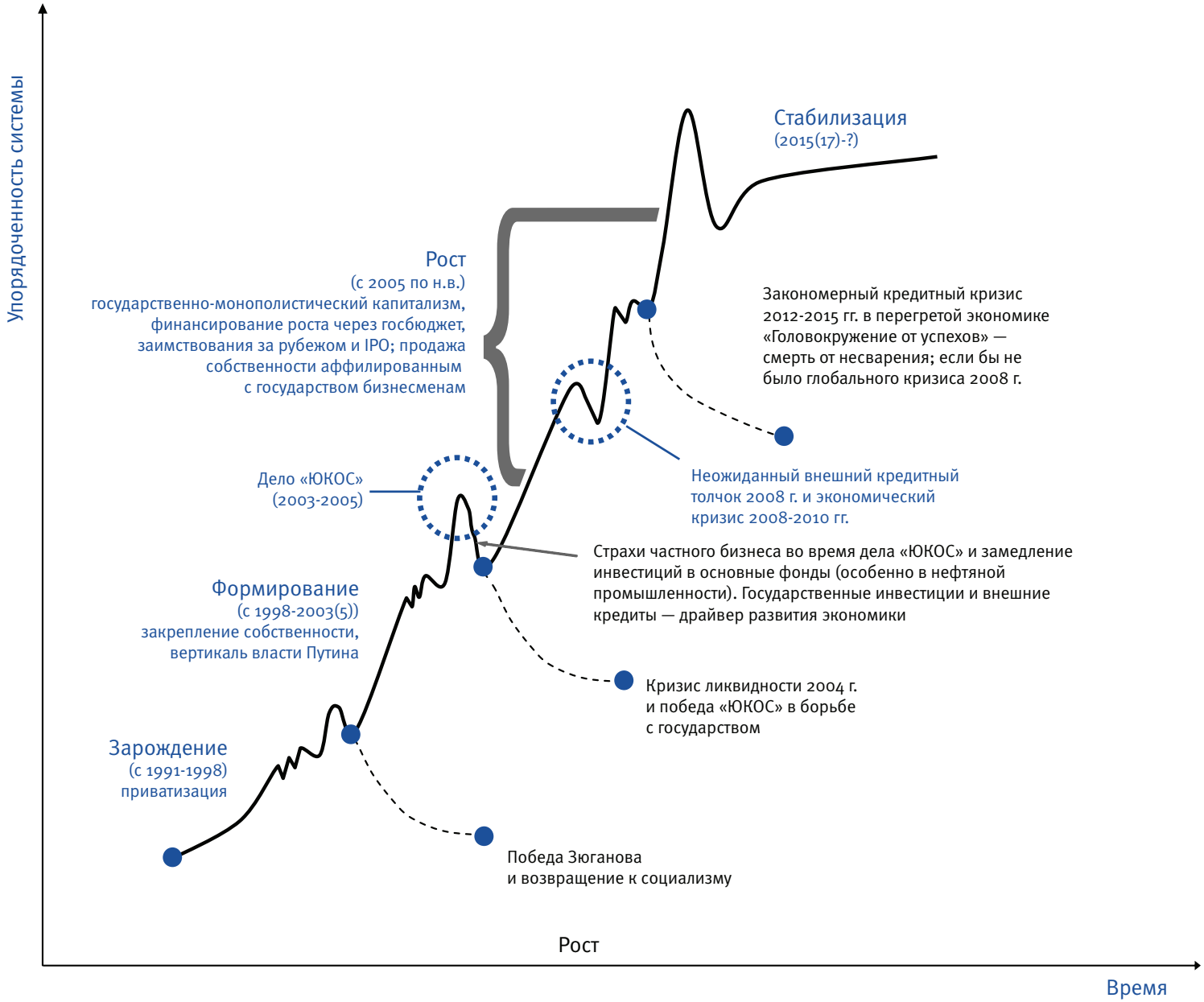


Рис. 2—3. Стадии развития российской экономики по модели жизненного цикла

В условиях банкротства государства, хаоса управления и развала экономической системы руководство России проводит либерализацию цен и полностью отпускает контроль над деятельностью предприятий. Налоги не собираются, действует повсеместный бартер, бюджет финансируется за счет кредитов МВФ. Тысячами умирают промышленные предприятия, выпускающие никому не нужную продукцию с отвратительным качеством. Единственным ликвидом остаются экспортные товары, за которые началась приватизационная война.

С 1992 г. по 1998 г. российская рыночная экономика проходит самую конфликтную, хаотичную стадию своего развития — стадию зарождения. Она знаменуется массовой приватизацией. Как таковая, она неизбежна — государство больше не может нести ответственность за всю экономику. Оно оставляет себе только самое важное. Приватизация была призвана заместить у руля экономики ослабленную центральную власть на новую экономически активную формацию либерально настроенных политиков и сформированного к тому времени слоя полулегальных бизнесменов и директоров успешных предприятий, ликвидировать дефицит ресурсов и продуктов на внутреннем рынке, восстановить конкурентоспособность продуктов и товаров обрабатывающих отраслей на мировом рынке, исправить отраслевые дисбалансы. Наконец, приватизация является проявлением политической воли либерально-экономического правительства к переходу к рыночной экономике. 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 гг. Второй этап приватизации состоял из двух параллельных процессов: интенсивного перераспределения 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 г. по 1998 г. В 1995 г. 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.

Середина 1990-х гг. была трудным периодом почти для всех российских производственных 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. 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 невозможностью распылять управленческие и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя, таким образом, каждым активом. Поэтому собственники начали ранжировать активы, сохраняя самые прибыльные и быстрооборачиваемые. Остальные продавались. Например, холдинг «Интеррос» продал свои пакеты акций компаний «СИДАНКО» и «Связьинвест», предприятий ВПК и «Пермских моторов», Новолипецкого металлургического комбината, а также санировал «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 1990-ые гг. 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 стадию — формирование. Главная задача на этой стадии —формирование эффективной бизнес-модели, которая через несколько лет обеспечит массированный 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 формирования 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 ЛУКОЙЛ 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». РУСАЛ 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. 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 ЛУКОЙЛ 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 (покупка питерского «Телеком XXI», крупнейшего оператора юга России «Кубань GSM», а также «Донтелекома»), формирование сотового оператора «МегаФон» на базе «Северо-Западного GSM» (Санкт-Петербург) и «Соник Дуо» (Москва) и т.д.

В 2001 г. встал вопрос о внешнем финансировании этих покупок и модернизации. Компании начали готовиться к масштабному привлечению финансовых ресурсов для инвестиций в рост масштабов своего бизнеса. Но в России их не было. Цена на нефть только начала приближаться к среднегодовым значениям в $21 за баррель. Даже в 2003 г. 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)*.

2002 год ознаменовался окончанием внутренней реструктуризации компаний (оптимизированы активы, налажены бизнес-процессы и т.д.). Собственники стали сосредоточиваться 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 на стадии зарождения компания борется за право на существование, то на стадии формирования менеджмент компании под-

* Бушуева Ю. «Транснефть» раздобыла $1 млрд // Ведомости. — 2003. — 28 март. — №53 (853)

твердает свою стратегию развития и выстраивает свою бизнес-модель на локальном рынке. Сформированная и оптимизированная бизнес-модель потом на стадии роста будет перенесена на все регионы. Не стоит забывать, что такой шанс борьбы за лидерскую позицию на национальном рынке услуговые компании не могли упустить — огромный приток доходов от возросших цен на энергоносители резко увеличил покупательную способность россиян, готовых сметать все с полок магазинов и автосалонов. Этот тезис подтверждают мобильные операторы, которые к концу 1990-ых гг. в своих регионах (Москва и Санкт-Петербург) построили успешные бизнесы, и первые из российских компаний перешли в стадию роста, начав в 2002 г. активную региональную экспансию. Захватив и насытив к 2006—2007 гг. национальный рынок, эти компании продолжили рост за счет выхода на рынки СНГ и развивающихся стран. То же самое чуть позже произошло и в рознице, банковском секторе, страховании, авиаперевозках и в общественном питании.

В целом в 2003—2005 гг. российский бизнес перешел в стадию активного роста, которая характеризуется борьбой за долю на отраслевых рынках в национальном масштабе. Решение дела ЮКОС в пользу власти обозначило новую парадигму развития, основанную на государственном доминировании в стратегических решениях и отраслях, с большой свободой для частного бизнеса в сервисных секторах. Поэтому после «дела ЮКОС» предприниматели 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 вливаниями 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 финансовым 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. Задолженность банков и корпораций перед зарубежными финансовыми институтами к началу 2009 г. составила около $500 млрд*, хотя в 2002 г. не превышала $42 млрд**. *Экспоненциальный рост был связан с тем, что компаниям были нужны ресурсы на завоевание долей на национальном и международном рынках путем масштабных инвестиций в развитие инфраструктуры и выстраивание межрегиональных бизнес-моделей.*

Экспоненциальный рост корпоративных заимствований в России был связан с тем, что компаниям были нужны ресурсы на завоевание долей на национальном и международном рынках

Понятно, что кредитный кризис неконтролируемого роста экономики в России состоялся бы в любом случае. Это бы произошло в 2012—2015 гг., если бы не случилось внешнего кредитного толчка в 2008 г., часть компаний, нарушавших нормы кредитного риска, окончательно потеряли бы трезвость в оценке перспектив бизнеса, а запущенные проекты были бы такими масштабными, что под них уже не хватило бы потребителей. Самыми красноречивыми примерами являются девелопмент и розничная торговля, в которых собственники потеряли связь с реальностью и так быстро росли на кредитных средствах, что при изменении конъюнктуры в одночасье стали бы банкротами, если бы не помощь государства и реструктуризация задолженности перед банками.

То обстоятельство, что российское правительство «победило» кризис ликвидности 2004 г. без структурных реформ финансовой системы, сыграло злую шутку в начале кризиса 2008 г., когда банковская система оказалась неспособна донести выделенные государством средства до реального бизнеса, и для поддержания ее стабильности правительство вынуждено было потратить как минимум $55 млрд***. Одними только деньгами нель-

* «Вестник Банка России», февраль 2009
** Платежный баланс и внешний долг Российской Федерации в январе—сентябре 2003 г. // Российская газета. — 2004. — 17 февр.
*** Дело утопающих // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)

зя «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 российской экономики. Задолженность России на момент наступления кризиса, к счастью, не превысила общемировые показатели: государственный долг составлял лишь 4% ВВП (обычно в развитых странах — 70% 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 граждане взяли взаймы 118% ВВП*, а в большинстве развивающихся экономик этот показатель находится на уровне около 30% ВВП**.

Россия настолько неблагоустроенна, в ней еще столько ненасыщенных рынков, что места для роста экономики по примеру развивающихся стран вполне достаточно. Россия имеет все шансы на волне нового послекризисного спроса на полезные ископаемые со стороны Восточной Азии получить новый всплеск потребительской активности. В 2002—2008 гг. мы уже видели, насколько интенсивно россияне готовы потреблять услуги и продукты.

При этом профинансировать будущий рост Россия сможет только за счет продажи сырья. Будем честными: наш экономический рост последних лет был построен исключительно на благоприятной мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей. Экспорт российской нефти с 1999 г. по 2008 г. в стоимостном выражении вырос в 10,7 раза — с $14,1 млрд до $151,6 млрд***. В физическом выражении рост выглядит скромнее: с 134,5 млн т до 221,6 млн т. 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 подстегивал импорт.

Многократный рост потребления был 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)

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, 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, машин и оборудования — в 7,1, сложной электронной техники — в 12,8, а легковых автомобилей — в 22,3 раза. По сравнению с этими цифрами в отечественной промышленности, можно сказать, был настоящий застой: 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. Многократный рост потребления был 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).

Вне всяких сомнений, XXI век станет веком нехватки мощностей нефтедобычи. В начале 1990-х гг. низкие цены на нефть сделали вложения в развитие нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности невыгодными. Цены выросли, но мощности за ними не успели. Теперь мир столкнулся с близкой перспективой истощения традиционных нефтяных запасов, что требует еще более крупных и длительных вложений в освоение запасов трудноизвлекаемых. Население Земли постоянно растет, что вызывает рост потребности в энергоресурсах (на 40—50% к 2030 г. от уровня 2005 г.). 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 разработку месторождений в размере $360 млрд. Но даже с учетом этих вложений сокращение ежегодного уровня добычи составит 6,4%**. Согласно базовому сценарию последнего прогноза МЭА к 2035 г. ОПЕК должна добывать в день на 11 млн баррелей больше, чем в 2010 г. Но может ли это произойти, если добыча ОПЕК падает примерно на 3% в год?

* Кравченко Е. Новая остановка // Ведомости. — 2010. — 28 сент. — №182 (2880)
** Выплывет сильнейший // Ведомости. — 2008. — 27 окт. — №203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)
*** www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177

* Выплывет сильнейший // Ведомости. — 2008. — 27 окт. — №203 (2225); Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)
** World Energy Outlook 2008

При 3%-ном годовом сокращении добычи ОПЕК придется к 2035 г. где-то изыскать еще 17 млн баррелей в день только для того, чтобы поддержать производство на уровне 2010 г. С учетом прогноза эту цифру нужно увеличить на 11 млн баррелей, т. е. в ближайшие 25 лет ОПЕК необходимо нарастить добычу на 28 млн баррелей в день*.

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 дорогостоящей добычей. Поэтому основные предпосылки для возврата нефти к цене $100 за баррель остаются: спрос на энергетические ресурсы, при отсутствии прорывных технологий альтернативной энергетики, сохранился.

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

Относительно перспектив обновления промышленного производства в России тоже нужно быть реалистами. Мы — сырьевая держава, которая не имеет ни политической воли, ни социальных предпосылок для масштабного технологического рывка. Чтобы создать принципиально новую технологическую базу, общество должно уметь поддержать новые идеи и отдельных «гениев» и иметь опыт и инфраструктуру для «переобучения» населения. А относительно высокая стоимость рабочей силы в России не позволяет удешевлять промышленную продукцию и конкурировать со странами той же Юго-Восточной Азии. Поэтому продукция отечественного промышленного производства, не будучи ни передовой, ни дешевой, не может найти покупателей ни в нашей стране, ни за рубежом. В секторе потребительских товаров российские производители и отечественная продукция уже практически полностью вытеснены даже с внутреннего рынка. Те отрасли, продукция которых представляет собой исключение (вооружение, тяжелое машиностроение, ракетно-космическая техника и др.), обеспечили свой относительный успех за счет технологического лидерства бывшего Советского Союза. Лидером новой индустриальной революции Россия явно не станет. В подтверждение этого тезиса можно привести инициативы государства по модернизации страны в технологически-инновационную экономику, которые в основном касаются инноваций в сфере услуг, а не производства. В фокусе государственных программ по модернизации находится образование, наука и исследования, телекоммуникации, медицина, эффективное функционирование коммунальных сетей и качественное оказание государственных услуг, а уже потом ядерная энергетика и космос*.

В результате кризиса большая часть российских экспортно-ориентированных предприятий и промышленный сектор перейдут в руки государства и кредиторов (как российских, так иностранных). Крупный частный бизнес из кризиса выйдет ослабевшим, и у него не хватит сил и ресурсов самостоятельно совершить технологический рывок в конкурентном инновационном производстве. Производство для частных потребителей будет замещено очень дешевым и качественным импортом, несмотря на любые заградительные пошлины, или «промсборкой» иностранных производителей в России. Сельское хозяйство в России, как всегда, будет в тяжелом состоянии. Профессиональные услуги для бизнеса будут уже не так востребованы государственными корпорациями и оставшимися частными компаниями, поскольку таким компаниям не нужно доказывать свою инвестиционную эффективность, а значит, юристы, аудиторы и консультанты по организационному развитию им нужны существенно меньше. Одна из сфер, где частные предпринимательские усилия будут потенциально вознаграждены, — это сфера розничных услуг. Высокая скорость оборота денежных средств, низкие капитальные вложения (по сравнению с производством) и приемлемая норма прибыли делают этот сектор, наряду с энергетическим сектором, одной из точек будущего роста ВВП страны.

Монопольная позиция по многим ресурсам, отсутствие в экономической системе нашей страны значительных долгов, неразвитая инфраструкту-

* World Energy Outlook 2008
** Информация Британской телевещательной корпорации (http://news.bbc.co.uk/hi/russian/international/newsid_7738000/7738707.stm)

* http://www.kremlin.ru/transcripts/5979

ра и низкий уровень потребления дают стране шанс правильно использовать ситуацию, чтобы запустить новый процесс роста ВВП за счет модернизации национальной инфраструктуры, значительных госрасходов и удовлетворения спроса на еще не насыщенных региональных рынках.

Теперь, когда понятно, какие тренды определяют развитие политики и экономики страны, можно перейти к рассмотрению стадий жизненного цикла российских отраслей.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ И СТАДИИ ИХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

После того как мы рассмотрели стадии жизненного цикла экономики, полезно посмотреть с точки зрения этой теории на общие тенденции развития целых отраслей российской экономики по состоянию на 2010—2014 гг. В качестве «классификатора» отраслей предлагается использовать отраслевую структуру, принятую рейтинговым агентством «Эксперт» для ежегодных обзоров «Эксперт 400» и «Эксперт 200». Начиная с 1994 г. в этих обзорах проводится подробный анализ состояния соответствующего числа крупнейших отечественных компаний. Хотя рейтинг «Эксперта» ранжируется по объему реализации продукции (производства, услуг) в определенном году, в него входят компании практически всех сфер экономики. При этом отраслевая структура рейтинга более компактна, чем, например, классификаторы ОКОНХ. Попробуем проанализировать, какие отрасли являются самыми эффективными с точки зрения управления, достижения целей бизнеса и умения работать на высококонкурентном рынке, максимизируя прибыль.

Из 15 самых эффективных отраслей только 6 связаны с производством, а большая часть самых эффективных отраслей в России — это услуговый сектор

Анализ темпов роста выручки и доходов по отрасли для этого недостаточен. Например, розничная торговля до кризиса 2008 г. росла 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 гордившиеся 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 своих активов, продать непрофильные (от СМИ до энергетики), перестать выводить средства из России на международные проекты (от Средней Азии и Африки до Латинской Америки и Аляски) 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 ЛУКОЙЛ в 2006—2007 гг. была $2,7/бар.*, а «Газпром» добывал 1 тыс. м^3 товарного газа с учетом его переработки по себестоимости всего 119,2 руб., при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. м^3 газа по территории России составляла 381,2 руб.**. Причем цена реализации нефти и газа была в 30—50 раз выше их себестоимости. Компании были прибыльными, несмотря на высокие налоги, установленные Правительством РФ. В строительстве на результаты влияет зависимость бизнеса 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.

* Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее». Москва, 20.07.2006

** Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада. 27.06.2003 (http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml)

Поэтому были введены 18 критериев и экспертно оценена каждая отрасль по каждому из них в баллах от 1 до 10 (см. табл. 2—1):

- 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 и 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, при этом национальный или иностранный капитал контролирует отрасль;
- 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;
- сопротивляемость кризису.

	Отрасль	Стадия	Продукты или услуги	Ориентация B2C или B2B	Общий балл	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 маркетинговых коммуникаций	Благоприятная конъюнктура**	Сопротивляемость кризису
1	Телекоммуникации (мобильная связь)	Стабилизация	услуги	B2C	144	10	10	10	10	8	4	3	8	9	10	6	7	7	8	7	8	9	10
2	Пищевая промышленность	Конец роста	продукты	B2C	125	9	7	7	10	6	6	7	7	8	10	4	3	6	7	7	8	4	9
3	Промышленность бытовых товаров (FMCG)*	Конец роста	продукты	B2C	119	10	4	10	9	7	8	9	4	9	10	2	1	0	9	4	9	7	7
4	Розничная торговля	Рост	услуги	B2C	113	10	8	2	9	7	7	9	6	6	6	3	2	7	6	6	6	6	7
5	Телекоммуникации (остальные типы)	Рост	услуги	B2C и B2B	109	7	8	6	9	6	5	6	6	7	7	5	3	6	5	6	4	5	8
6	Банки и инвестиционные компании	Рост	услуги	B2C и B2B	107	10	3	8	9	7	7	3	6	7	6	6	3	5	6	5	6	7	3
7	Информационные технологии	Рост	услуги	B2B	107	7	6	8	7	7	3	8	6	6	5	4	3	4	8	7	6	8	4
8	Цветная металлургия	Рост	продукты	B2B	103	8	5	10	4	5	7	7	5	5	5	8	9	4	7	4	5	2	3
9	Черная металлургия	Рост	продукты	B2B	102	10	6	10	6	5	4	5	5	6	8	9	6	4	4	4	4	3	3
10	Оптовая торговля	Рост	услуги	B2B	99	10	5	3	8	6	5	9	6	6	4	4	2	3	7	5	5	7	4
11	Общественное питание	Рост	услуги	B2C	98	4	6	5	8	5	7	8	5	3	4	6	2	4	5	4	6	9	7
12	Развлечения	Рост	услуги	B2C	92	10	4	9	8	4	3	7	4	2	3	7	4	3	7	3	4	7	3
13	Страхование	Рост	услуги	B2C	90	9	6	2	9	4	7	8	4	3	6	3	1	3	4	3	6	7	5
14	Нефтяная и нефтегазовая промышленность	Рост	продукты	B2B	89	10	9	10	4	5	0	0	2	4	5	8	6	4	4	5	6	1	6
15	Фармацевтическая промышленность	Рост	продукты	B2B	89	9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7	6
16	Электроэнергетика	Рост	продукты	B2C и B2B	84	5	7	2	1	7	5	1	2	8	7	5	3	4	5	8	6	8	7
17	Парфюмерно-косметическая промышленность	Рост	продукты	B2C	83	3	2	2	10	4	9	9	6	3	6	2	1	2	5	5	4	7	3
18	СМИ и рекламная индустрия*	Рост	услуги	B2C и B2B	81	8	2	6	8	4	7	3	4	6	8	2	3	2	5	3	4	5	1
19	Упаковка	Рост	продукты	B2B	76	8	5	0	5	4	7	9	5	2	3	2	1	2	4	4	3	6	6
20	Промышленность драгоценных металлов и алмазов	Рост	продукты	B2B	69	8	5	9	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	2	4
21	Лесная/ деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	Рост	продукты	B2B	67	7	4	7	5	4	2	2	5	4	4	4	3	3	3	3	5	0	2
22	Легкая промышленность	Конец формирования	продукты	B2C	64	3	3	2	8	3	10	7	3	1	2	0	1	2	2	3	4	8	2
23	Угольная промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	62	6	3	7	2	3	3	3	2	3	3	6	4	1	4	2	2	4	4
24	Полиграфическая промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	60	3	2	3	7	2	8	8	3	3	2	2	1	1	2	4	3	4	2
25	Химическая и нефтехимическая промышленность	Конец формирования	продукты	B2B	61	6	3	3	2	3	6	3	3	5	2	2	3	4	3	2	3	4	4
26	Лизинг	Конец формирования	услуги	B2B	58	8	3	2	4	2	7	3	3	2	3	3	1	2	3	4	3	4	1
27	Строительство	Конец формирования	продукты	B2C и B2B	57	10	7	10	2	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	0	2
28	Транспорт	Конец формирования	услуги	B2C и B2B	55	5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	3	3	6
29	Сервисные компании промышленности (НИИ и сервисные компании)	Формирование	услуги	B2B	46	3	2	2	7	2	2	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	4	2
30	Операции с недвижимостью	Формирование	услуги	B2B	45	10	1	10	3	2	0	1	2	1	1	1	3	1	2	1	3	2	1
31	Промышленность строительных материалов	Формирование	продукты	B2B	44	6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
32	Образование*	Формирование	услуги	B2C	43	5	1	5	7	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1	5
33	Агропромышленный комплекс	Формирование	продукты	B2B	41	2	3	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3	4
34	Машиностроение	Формирование	продукты	B2B	39	1	3	2	8	1	4	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	4	0
35	Жилищно-коммунальное хозяйство	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	22	2	2	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1	2	5
36	Здравоохранение*	Кризис (СССР) + зарождение	услуги	B2C	16	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5

Табл. 2—1. Интегральная оценка эффективности российских отраслей в 2010—2014 гг.

* - отрасли/ не представленные в рейтинге «Эксперт-400»

** Обратная зависимость баллов: 10 за минимальную выраженность признака

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 10-15 лет «с нуля» смогли построить абсолютно новые бизнесы без приватизационной истории и эффективно аккумулировать деньги населения, обеспечив рост внутреннего потребления. Распределение отраслей по стадиям жизненного цикла показано на рис. 2—4.

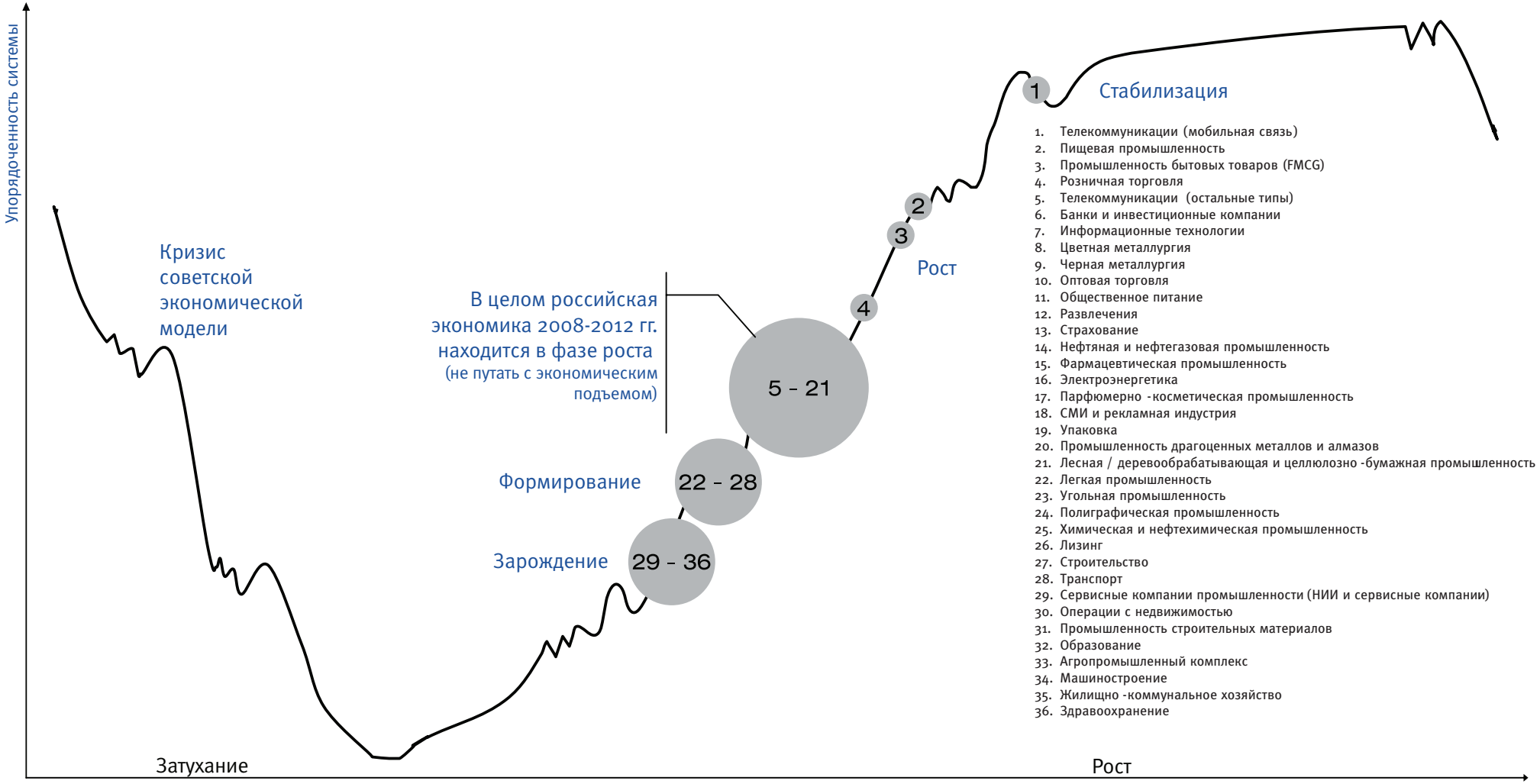


Рис. 2—4. Уровень эффективности управления в российских отраслях и распределение отраслей по стадиям развития рыночной экономики в 2010—2014 гг.

«ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг»

Удивительно, но факт, что из 15 самых эффективных отраслей только 6 связаны с производством, а костяк и большая часть самых эффективных отраслей в России — это услуговый сектор. Отрасли, входящие в первую пятерку, похожи сочетанием двух факторов — в этих отраслях самая сильная конкуренция и очень высокая скорость оборота денежных средств. Легкость вхождения 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 стадию 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 10 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 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 конечных потребителей отрасли с высокой скоростью оборота денежных средств (это, как правило, розничные услуги и товары) 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. 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.).

Также стоит отметить, что услуговый сектор, занимающий первые места в рейтинге, и быстро оборачиваемое розничное производство менее всего пострадали от кризиса, потому что за годы конкурентных войн они привели все свои процессы к оптимальному состоянию и вытеснили неэффективные компании, а также завершили насыщение своих рынков, стабилизировав свое развитие. Ценность сети в количестве ее пользователей. Кто сумел свою услугу из диковинки превратить в предмет первой необходимости, тот может себе гарантировать доход в любой экономической ситуации. Так, например, средняя разговорная активность (MOU) абонентов в федеральной тройке операторов мобильной связи уменьшилась за кризисный квартал конца 2008 г. всего на единицы минут в месяц, а активные московские абоненты в разгар кризиса стали говорить всего на 5—7% меньше*. Даже в условиях кризиса люди предпочитают сохранять свои мобильные номера, подписку на кабельное ТВ, доступ в Интернет и пользоваться удобным магазином поблизости, хотя он и дороже рынка или гипермаркета, расположенного за несколько километров от дома. У отраслей, которые в момент наступления кризиса ликвидности находились в стадии активного роста, инвестиционный цикл не был завершен, что и привело многие компании к убыткам и банкротству ввиду невозможности рефинансирования своих долгов. Но хуже всех после наступления кризиса обстояли дела у только что сформированных и еще не адаптировавшихся к рыночным реалиям отраслей с невысокой конкурентоспособностью и долгой оборачиваемостью средств. Огромные увольнения (до 30—50% от кадровой численности предприятий) произошли в машиностроении, угольной промышленности, промышленности строительных материалов, строительстве**. В этих отраслях повсеместно наблюдаются остановки производства и бессрочные отпуска.

* Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. — 2009. — 30 март — №55 (2325)
** Цветкова М. Безработные субъекты // Ведомости, — 2009. — 13 февр. —№26 (2296)

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА КАЖДОЙ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Теперь, когда понятно, какие тренды определяют развитие политики и экономики России, ее отраслей, можно перейти к рассмотрению стадий жизненного цикла организации на уровне отдельной компании, как производящей продукты, так и оказывающей услуги.

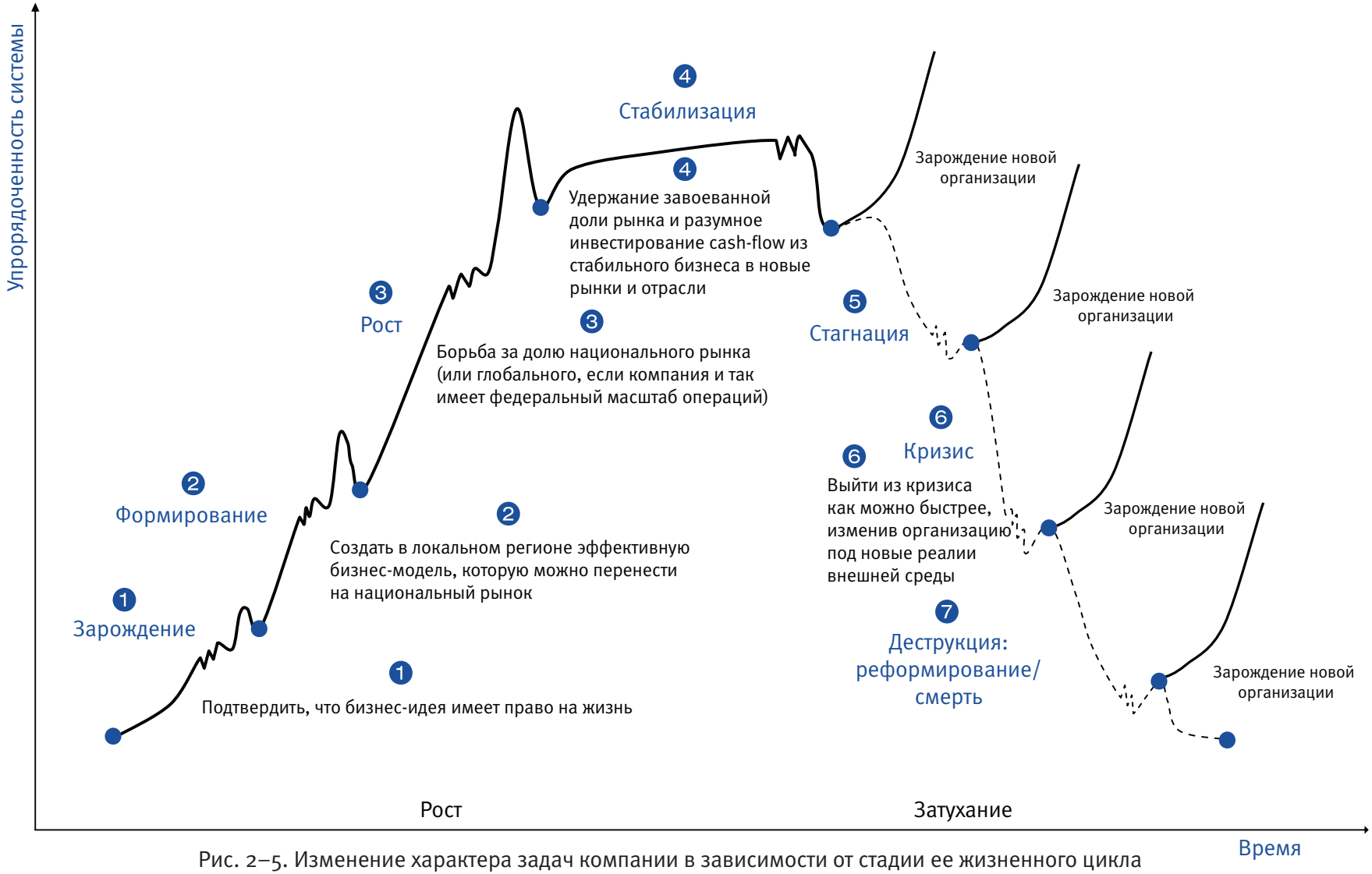


Рис. 2–5. Изменение характера задач компании в зависимости от стадии ее жизненного цикла

	Зарождение (1992—1998 гг.)	**Формирование** (1998—2003(2005) гг.)	**Рост** (с 2003—2005 гг. по 2012 —2015 гг.)	**Стабилизация** (в целом для экономики – к 2012—2015 гг., но отдельные компании пере-шли на эту стадию в 2007—2009 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 «здравого смысла» • Выпуск только быстро оборачиваемой продукции • Низкая цена при приемлемом качестве — основа для процветания бизнеса	• Формирование работоспособной бизнес-модели для регионального рынка, впоследствии масштабируемой • Создание оргструктуры, адекватной тенденциям развития внешней среды и способной реализовать бизнес-модель на конкретном рынке • Выделение основных и перспективных бизнесов и избавление от непрофильных активов • 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 — 1 год • Низкая цена и приемлемое качество	• Выход на новые рынки, региональная экспансия • Попытка захвата лидерства в отрасли (борьба за долю рынка) • Пробный выход на международный рынок • Снижение себестоимости продукции за счет эффективной системы управления (отладка сопряжения и оптимизация бизнес-процессов) • Модернизация производства на основе инновационного подхода • Горизонт планирования — от 3 лет • Обновление ассортимента с целью повышения качества • Ориентация на «брендирование» продукции и услуг • Деловая репутация и кредитная история	• Удержание завоеванной доли национального рынка • Разумное использование большого cash-flow (стадия «дойной коровы» по матрице BCG) • Международная экспансия и инвестиции за рубежом • Борьба за лояльность потребителей (инновационность решений и клиентоориентированый 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) • Осознание и выражение социальной роли компании • Огромное конкурентное напряжение на рынке: продукты и услуги становятся очень похожими друг на друга, потребители избалованы вниманием конкурирующих друг с другом компаний
Характеристики управленческих решений	• Хаотичная работа с поставщиками, клиентами и парнерами • 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 оффшоров 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 формирование 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	• Формирование межфункциональных подразделений. • Компания начинает реализовывать масштабные проекты (программы) для завоевания рынков • Многократный рост объема информационного обмена между подразделениями и организация горизонтальных связей между подразделениями • 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 и ускоренного регионального роста	• 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 обеспечения нефункциональных отличий от конкурентов • Система социальной ответственности, внедрение принципов корпоративного гражданства, sustainable development, нефинансовая отчетность • Максимальный аутсорсинг • Системы управления компаний подрядчиков переформатируются под системы управления компании • Оргструктура компании становится гибкой, матричный подход к организации подразделений

Табл. 2—2. Изменение характера задач российской компании в зависимости от стадии ее жизненного цикла

СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ
(в целом для российского бизнеса — с 1992 г. по 1998 г.)

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% информации, которая есть у менеджеров об отрасли на стадии 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, высокооборачиваемый и перспективный актив. 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.

Главная задача на стадии зарождения — подтвердить, что бизнес-идея жизнеспособна

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 собственника получать информацию, не искаженную заинтересованностью наемного работника в сохранении своего рабочего места. На стадии 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.

Маркетинговые коммуникации: хаотичные. Клиенты оценивают компанию по цене продукции. Компания часто даже не имеет торговой марки. Она 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. Потребности в классических формах public и investor relations 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 стадии: 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 стадию, и наоборот. В России для таких отраслей, как телекоммуникации, пищевая промышленность, розничная торговля, стадия 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 г. В июне 1992 г. в Москве началась работа первой в России экспериментальной сети сотовой связи стандарта AMPS с емкостью 200 абонентов. В 1994 г. в эксплуатацию введена сеть на 10 000 абонентов. Официальное начало коммерческой деятельности под торговой маркой «Билайн» пришлось на 1995 г. Кризис организации назрел к 1996 г., 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 до 1995 г. 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 г. «ВымпелКом» для получения необходимых инвестиционных ресурсов вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу, проведя первое в России IPO*. Началась новая стадия развития компании.

Закономерный финал стадии зарождения и переход адекватных предприятий в новую стадию жизненного цикла: невозможность «тянуть» несколько ключевых (и зачастую разноотраслевых) активов и одновременно осуществлять инвестирование и профессиональный менеджмент в разные предприятия вынуждает 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 в августе 1998 г.

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
(в среднем для российского бизнеса с 1999 г. 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 стадию 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 всероссийского охвата им нужно было сформировать и апробировать эффективную бизнес-модель в отдельно взятом регионе. Для других компаний, например вертикально-интегрированных, эта стадия 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 в качестве предпринимателя 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 стадии стабилизации, но собственникам нужно производить огромное количество экспериментов, чтобы получать эмпирические знания о специфике работы на рынке.

* Информация компании (http://www.beeline.ru/about/history/)

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

Инвестиции в развитие: значительные. Средства от продажи непрофильных активов инвестируются в стратегический актив. Но объем вложений несопоставим с теми ресурсами, которые нужны компании на этапе роста, поэтому на стадии 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 г. 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 г. в число акционеров компании входит «Альфа Эко Телеком Лимитед». В 2002 г. Telenor, «Альфа Групп» и «ВымпелКом» подписывают соглашение, по которому в региональное развитие компании вкладывается $175 млн. Компания была в целом сформирована и готова к экспоненциальному росту бизнеса: через два года число абонентов компании выросло в десять раз, а к концу стадии роста (в 2006 г.) — в 25 раз, достигнув 55,1 млн абонентов (в том числе 4,6 млн за пределами России)*. Еще один пример — прошедшая аналогичный путь компания ТНК, 50%-ную долю в которой в 2003 г. собственники продали одному из мировых лидеров — компании BP.

Главная задача на стадии формирования — сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного локального рынка

Кто управляет бизнесом: собственник и профессиональный менеджмент в равной степени. В этой стадии собственник в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент — на внутренних процессах. Эти метаморфозы тоже хорошо прослеживаются на примере «ВымпелКома». В конце стадии зарождения в 2001 г. основатель бизнеса Дмитрий Зимин отходит от управления и становится почетным президентом компании. На пост генерального директора приходит представитель стратегического акционера — концерна Telenor — Джо Лундер. Затем на стадии роста, чтобы избежать конфликта между акционерами (Telenor и «Альфа Групп»), в октябре 2003 г. управление компанией будет поручено человеку, не связанному ни с одним из собственников, но обладающему профессиональными данными — бывшему управляющему «Mars Inc.» по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии Александру Изосимову, который имел опыт работы на растущих рынках.

Структура управленческой деятельности: 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. 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 подразделения-

* Информация компании: Fourth Quarter and Annual 2006 Financial And Operating Results Management Presentation (http://www.vimpelcom.com/investor/presentations.wbp)

ми за контроль и влияние на стратегические решения. Риски дисбаланса между функциями, гиперразмерами 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 линий 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 стадии все эффективные коммуникационные решения для конкретного бизнеса становятся известными, и компания задумывается о систематизации единой коммуникационной политики.

Продолжительность стадии: стадия формирования является переходной к стадии 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 стадии формирования и переход адекватных предприятий в новую стадию 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 ближайшие 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*.

СТАДИЯ РОСТА
(в среднем для российского бизнеса с 2003—2005 гг. по настоящий момент)

Главная задача: борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем на стадии стабилизации появление конкурентов маловероятно. Ведь затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто возьмет значительную долю рынка на стадии роста, на стадии 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 высокооборачиваемым 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: на этой стадии организация начинает расти беспрецедентными 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

* Гуриев С. Непонятный Медведев // Forbes. — 2008. — Апрель

уровни — горизонтальное процессно-ориентированное управление (или система кросс-функционального управления). Именно система кросс-функционального управления не дала развалиться бизнесу НК «ЮКОС», когда его руководители оказались кто в тюрьме, кто 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*. Но при этом у нее не было топ-менеджмента! Стабильность работы поддерживали внедренные горизонтальные бизнес-процессы.

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

Понимание внутреннего устройства организации: высокое (50% от уровня стадии 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 планирует стать одним из крупных игроков рынка, доля которого будет обеспечивать генерацию большого денежного потока и высокую капитализацию бизнеса. На стадии роста резко вырос объем средств, привлеченных российскими компаниями с помощью публичных размещений. Если за 1996—2004 гг. российские компании с помощью этого инструмента привлекли с международного фондового рынка около $1,37 млрд, то в 2005 г. объем размещений составил $4,54 млрд, в 2006 г. он достиг $16,45 млрд, в 2007 г. — $23,12 млрд. Такая же динамика наблюдалась и на рынке долговых инструментов: в начале 2003 г. корпоративный долг российских компаний не превышал $48 млрд, а по итогам 2007 г. он достиг $413 млрд. 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 стадии активного роста. Так, очень активно росла розничная торговля (30—50% роста в год при практически нулевой прибыльности). Собственники ставили на завоевание национального рынка в надежде, что через несколько лет либо придут иностранные сети и купят уже отстроенный бизнес, либо бизнес на стадии 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 торговые и финансовые сети — это не просто розничные услуги, это одновременно и образующие социальной инфраструктуры. Чтобы не допустить ее краха, государство вынуждено было принимать меры экстренной финансовой поддержки. В итоге адекватно растущий бизнес замедлил свой рост, скорректировал свои бизнес-модели под новые реалии, успешно пережил пик кризиса и начал подготовку к росту на более сбалансированных принципах. При этом неадекватный бизнес умирает, и его остатки распродаются новым игрокам на рынке или адекватным «старожилам».

Кто управляет бизнесом: профессиональный менеджмент становится системообразующим звеном в управлении. Сложность процессов становится такой, что управлять организацией могут только высококвалифицированные 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

* Почему остановился рост нефтедобычи в России?: Доклад института энергетической политики. Москва. — Июнь 2005 г.

отношений между собственниками, инвесторами и профессиональным наемным менеджментом. К 2007 г. 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. До кризиса Олег Дерипаска, оставшись Председателем Совета директоров «Базового элемента», передал кресло генерального директора Александру Булыгину, но потом в связи с трудностями компании вернулся. Собственники компании «Вимм-Билль-Данн» передали управление Тони Майеру (бывшему региональному управляющему Coca Cola Hellenic Bottling Company). Собственники «Норильского никеля» и ТНК-ВР, столкнувшиеся не только с возросшей сложностью управления, но и с конфликтами между акционерами, также попытались вручить бразды правления компаниями независимым наемным менеджерам, что позволило бы не допустить развала хорошо функционирующего бизнеса. И так в сотнях российских компаний.

Главная задача на стадии роста — борьба за долю национального рынка

Структура управленческой деятельности: на данной стадии доминирует управление проектами, связанное с масштабными программами (проектами) экспансии. Абсолютная величина объема оперативного «управленческого труда» на стадии роста остается примерно такой же, что и на стадии формирования, но доля его снижается. Операционное управление, не изменившееся между двумя стадиями, позволяет тиражировать на всю растущую сеть единую систему бизнес-процессов. 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 стадии 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 ввиду 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 проактивные коммуникационные инструменты широкого охвата (например, телевизионную рекламу). Двусторонние и персонализированные инструменты используются мало. В 2005—2006 гг. во многих потребительских секторах состоялись крупные проекты, направленные на формирование полноценных брендов. В финансовом секторе рефор-

мировали свои бренды «Альфа-Банк» и ФК «Уралсиб» (ранее ФК «НИКОЙЛ»). «Внешторгбанк» представил сначала дочернюю марку «ВТБ24», 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 «UTAir»), «AirUnion», еще ранее провел ребрендинг «Аэрофлот». И многие другие компании. В кризисный период, когда затраты на коммуникацию резко снизились и все ресурсы были направлены на повышение эффективности основного бизнес-процесса, известные и уважаемые бренды позволили компании сохранять лояльность потребителей и дали возможность пережить кризис без высокой коммуникационной активности. Тем более можно было не опасаться действий конкурентов — у них тоже не было ресурсов для вывода новых брендов.

Продолжительность стадии: от 2 до 5 лет при благоприятной внешней конъюнктуре и от 4 до 10 лет при возможных внешних кризисах, влияющих на экономику страны. Продолжительность стадии также зависит от скорости финансового оборота (она дольше для инфраструктурных отраслей с продолжительными 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 стадии роста и переход адекватных предприятий в новую стадию жизненного цикла: бизнес на стадии 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 название «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 г. 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 ЮКОС. 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*. К 2008 г. компания снизила свой долг до $22 млрд, но к этому времени цены на нефть упали в 3 раза от достигнутого в июле 2008 г. пика. Компания с большой вероятностью оказалась бы банкротом, но помогла помощь Правительства РФ в получении 20-летнего кредита на $25 млрд ($15 млрд — для «Роснефти», $10 млрд — для «Транснефти») от китайского правительства через China Development Bank (CDB) в счет будущих многолетних поставок нефти**.

В случае «Газпрома» расфокусированность стратегии и разнообразные непрофильные приобретения в 2007 г. привели к падению производственных показателей компании и к снижению доказанных запасов. Концерн предлагал бороться с дефицитом газа в докризисные годы 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. Наоборот, монополия не стала создавать в России условия для роста производства, а ринулась в Среднюю Азию и своими руками взвинтила цены на газ Туркмении и Узбекистана. Такие перекосы в стратегии потенциально ослабляют всю экономику. Единственное, что позволяет «Газпрому» безболезненно не инвестировать в добычу, так это как раз мировой экономический кризис, который на несколько лет снизил потребление газа и электроэнергии как в российской экономике, так и на европейском рынке.

Есть подобные примеры «несварения» и в частном бизнесе. Самое большое падение экономической силы во время кризиса продемонстрировал некогда лидер многих рейтингов группа компаний «Базовый элемент»,

* http://txt.newsru.com/finance/18may2007/rosnefft.html
** Малкова И. Придется подождать // Ведомости. —2009. — 23 март — №50 (2320)

которая многие годы не могла остановиться в своем безудержном развитии во многих секторах. Заложенные контрольные пакеты акций в условиях кризиса собственник частично вынужден отдать кредиторам.

Опасное соотношение долга к выручке, которое сформировалось в ответ на потребность удерживать лидерскую позицию на рынке, вынудило Евгения Чичваркина отдать финансовым посредникам весь бизнес «Евросети». К началу кризиса у игрока, занимавшего вторую позицию на рынке, было гораздо меньше долгов, чем у «Евросети»: при разнице торговых оборотов (т.е. без учета комиссионного дохода от приема платежей) в 2,1 раза на конец 2007 г. у «Связного» был чистый долг в $190 млн, а у «Евросети» — около $840 млн. Начиная со второй половины 2007 г. ликвидность начала «сжиматься» и банки стали хуже кредитовать подобные компании*. «Евросеть» работала относительно неплохо, но была перегружена огромным долгом. Когда у нее стали эти деньги постепенно забирать, владельцам не оставалось фактически другого выхода, кроме как продать компанию.

Металлургическая «Макси-Групп» под влиянием неадекватной долговой стратегии в итоге оказалась перед дефолтом и в результате уступила контроль над бизнесом конкурентам. 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, который испытывает огромную долговую нагрузку на фоне падения цен на рынке. Еще в марте 2008 г. девелоперская компания MIRAX заявляла претензии на «мировой охват» операций и проектов, а ее владелец публично признавал достойными людьми исключительно миллиардеров. Уже через полгода компания и владелец взмолились о государственной помощи терпящему крушение «закредитованному» бизнесу, не имеющему перспектив окупаемости при падающей цене на недвижимость.

«Представьте: самолет резко набирал высоту, и бензин перестал поступать в двигатель»,— говорил в 2009 г. президент «Дикой орхидеи» Александр Федоров. Самолет — это его компания, а бензин — средства кредиторов, на которые построена фабрика и сеть магазинов. С долгами в $100 млн, которые нечем гасить, Федоров должен был быть асом, чтобы избежать банкротства. В 1993 г., когда магазины «Дикая орхидея» лишь появились, спрос на «предметы роскоши первой необходимости» был велик, и с каждым годом он только рос. В своем сегменте рынка белья Федоров был первооткрывателем и на волне этого роста к 2006 г. запустил около сотни магазинов в Москве и нескольких крупных российских городах. До конца 2009 г. он собирался открыть втрое больше магазинов, чем за предыдущие 13 лет: 300 по всей России и несколько в Европе. Конкуренты не могли угнаться за «Дикой орхидеей»*. Но когда наступил кризис, компания оказалась в бедственном положении, несмотря на то что она имела уникальную бизнес-модель в виде собственной фабрики, которая могла эффективно бороться с подорожавшим импортом.

Все это классические примеры патологий, которые возникают в организации из-за безудержной погони за лидерским положением на рынке и уникальным конкурентным преимуществом, которые в итоге нарушает динамическое равновесие. Собственникам и менеджменту надо очень внимательно относиться к «перегревам» компаний и отраслей и дисбалансам роста, чтобы удержать компанию от кризиса.

СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ
(российский бизнес в целом не вышел на эту стадию, лишь несколько компаний достигли этой стадии в 2007—2008 гг.)

После того как компания смогла адекватно пройти искушение головокружением от успехов, пережить кризис роста и неожиданный кризис ликвидности, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит вместе с ограниченным числом конкурентов на стадию 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 рас-

* Дзядко Т. «Быть в противоходе для нас хорошо», — Максим Ноготков, основатель и владелец компании «Связной» // Ведомости.— 2009. — 24 март. — №51 (2321)

* Куликов П. «Да, я сделал ошибку» // Секрет фирмы. — 2009. — 2 март.

сматривается 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. На этой же стадии 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 стадии развития. Пожалуй, единственными отечественными компаниями, которые переходят на стадию стабилизации, пока является «большая тройка» сотовых операторов. Чтобы разумно инвестировать огромный доход с российского рынка, эти компании двинулись на рынок стран СНГ. Так, МТС, купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана, «ВымпелКом» — на рынки Армении, Казахстана, Таджикистана, Узбекистана и Украины, «МегаФон» — Таджикистана. Altimo и АФК «Система», инвестирующие в телекоммуникационные активы, рассматривали в благополучные годы азиатские рынки (Индия, Вьетнам, Индонезия, Камбоджа) как следующий этап своей международной экспансии. Поэтому компаниям, переходящим на эту стадию, предстоит просто сосредоточиться на эффективной работе на уже стабилизированном рынке России и близких к насыщению рынках стран СНГ. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «ВымпелКом», купивший в декабре 2007 г. Golden Telecom (GT), выйдя на растущий рынок фиксированной телефонии и формирующийся рынок широкополосного доступа. Передача данных — основной источник поддержания динамики выручки сотовой компании, которая сталкивается со стабилизацией спроса на свои традиционные услуги. Этот сегмент связи находится только в стадии формирования, поэтому демонстрирует устойчивый спрос даже при неблагоприятной конъюнктуре рынка. Потом, чтобы усилить всю цепочку предоставления услуги, «ВымпелКом» купил «Евросеть» — розничную сеть из 5000 точек продаж в России и странах СНГ. В итоге стратегия компании и ее бизнес на долгий срок приобрели сбалансированность и устойчивость в конкурентной борьбе на всем рынке по всей цепочке добавленной стоимости (правда, на компанию в этом случае начал давить самый большой среди других конкурентов валютный долг, для обслуживания которого были повышены тарифы). По такому же пути горизонтальной интеграции пошли и конкуренты «ВымпелКома»: МТС — «КОМСТАР-ОТС» — монобрендовые салоны, «МегаФон» — покупка «Синтерры» — собственные салоны и долгосрочные соглашения с мобильной розницей.

Главная задача на стадии стабилизации — удержание доли на завоеванном рынке путем снижения издержек и инноваций в бизнес-модели компании

Диверсификация в новые рынки — частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании начинают активную международную экспансию. И теперь весь мир знает о McDonald's, Coca-Cola, Ford, Wal-Mart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, Virgin и др.

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 стадии 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 конкретному 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 оплату долгов, образовавшихся на стадии роста, на исследования и инновации, которые обеспечат сохранение конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе, и на приобретение новых активов как фактора как минимум сохранения полученного дохода и как максимум эффективного приумножения средств. Как показало время, наименее пострадавшими от кризиса, наступившего в 2008 г., стали 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 стадии 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. Российская компания на стадии стабилизации начинает походить на своих западных коллег, поэтому часто при переходе к этой стадии стоит задача смены топ-менеджмента, который мог бы сфокусироваться на росте операционной эффективности, а не на росте бизнеса, задаче актуальной еще несколько лет назад. Следуя этой логике, примеры уже можно найти в «ВымпелКоме». На смену Александру Изосимову, который умел выстроить работу компании на растущем рынке, приходит Борис Немшич, бывший гендиректор Telekom Austria, который смог повысить эффективность компании, предоставляющей фиксированную и мобильную связь на стабильном мультистрановом рынке Европы*.

Структура управленческой деятельности: у компании отлаженные подразделения и операционные процессы, она эффективно обслуживает клиентов, планово 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 на стадии 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 на этой стадии невозможны без мотивированного и инициативного персонала. Самыми важными становятся программы мотивации сотрудников. Однако компании делают акцент 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 стадия 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 исключитель-

* Дзядко Т., Голицына А. Австрийский специалист по эффективности // Ведомости. — 2009. — 5 март — №39 (2309)

но 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 у всех — на пороге рентабельности (с разницей в 1—5%), и все коммерческие предложения похожи. В отличие от предыдущей стадии, где доминирует проактивное воздействие на потребителя, на стадии 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 мейджер BP позиционируется как активный защитник окружающей среды, Google — как революционные бесплатные технологии для Интернета, IKEA — как возможность самостоятельно формировать свое жизненное пространство и т.д. Акцент на общественной 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 тыс. рабочих приходился всего один доктор и две медсестры, и т.д.)*. Репутацию компании не спасло даже то, что формально все эти фабрики не входили в ее структуру — они производили товар на условиях аутсорсинга. 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 McDonald's, Shell, ChevronTexaco, Coca-Cola, Enron, HP и др. В новой экономической парадигме «государственного» или «социально-ответственного» капитализма список моральных ценностей, которые необходимо поддерживать социальноответственной 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, сохранение рабочих мест в материнских для компании странах и т.п.

Продолжительность стадии: зависит от способности менеджмента генерировать инновации и разумно инвестировать в новые решения или рынки. Компания может находиться в этой стадии 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 и росте 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 создание компании, 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

* Amos Tuck's PostSweat Nike Spin Story. Business Research Yearbook, 1998(http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/boje/bnike/index.html)

из-за разногласий между создателями Citigroup, но вопрос реформирования группы стал особенно актуальным в связи с ипотечным кризисом и падением биржевой стоимости банка. Ушедший в отставку 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*. Такие же печальные последствия ожидали крупнейшие инвестиционные компании и банки, в которых в последнее десятилетие ухудшилось качество риск-менеджмента: Royal Bank of Scotland (RBS), Merrill Lynch, Barclays, AIG и мн. и др. 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 Lehman Brothers и Bear Stearns. Многолетнее давление кабальной для американского автопрома системы пенсионных платежей в пользу сотрудников в сочетании с катастрофическим падением спроса поставило на грань банкротства General Motors, Ford и Chrysler (последний уже куплен концерном FIAT). Оказывается, достаточно всего одного года падения продаж, и лидеры уходят в историю. Ведь конкуренция такова, что даже одна небольшая организационная ошибка может привести к большим проблемам всего бизнеса из-за того, что конкуренты такую ошибку не допустили. Споткнувшись, можно упасть и... не встать.

Закономерный финал стадии стабилизации и процесс перехода адекватных предприятий на новую стадию жизненного цикла организации: стадия 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 привести — 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.

СТАДИЯ 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 г., компания добилась большого успеха благодаря своим счетным машинам (в частности, компании принадлежит внедрение когда-то передовой технологии перфокарт). С 1920-х по 1960-е гг. 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

* Корюкин К. Citigroup — большая ошибка // Ведомости. — 2008. — 4 апр.

потребительским стандартом. Именно «модульной» концепции IBM человечество вообще 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 1990-ых гг. 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 тыс. человек и сменить стратегию развития: отказавшись от выпуска ПК и ноутбуков (последнее подразделение было продано китайской 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 составляющую бизнеса новое руководство HP делает основную ставку как на инструмент выхода из затянувшегося периода нестабильности, вызванного непродуманным поглощением Compaq.

Другой, но печальный пример продемонстрировал американский автопром. Попытки американских автогигантов защитить свои позиции за счет лоббизма и в ущерб технологическому развитию поставили их на грань полного коллапса. Многие нынешние проблемы американских автоконцернов «большой тройки» были вызваны ошибочной лоббистской политикой. GM, Chrysler и Ford выбрали неверную стратегию, пытаясь через Конгресс тормозить технологические новации в отрасли, а в результате американский автопром безнадежно отстал от европейских и японских конкурентов. Пожалуй, наиболее показательной стала борьба вокруг закона об энергетической независимости и безопасности, который в 2007 г. на фоне резкого роста цен на нефть принял Конгресс. Согласно закону, к 2020 г. производимые в США автомобили должны расходовать не более одного галлона горючего на 35 миль. Японские и европейские компании посредством Альянса производителей автомобилей поддерживали новые стандарты расхода топлива, тогда как GM, Chrysler, Ford, напротив, развернули кипучую деятельность, чтобы заблокировать утверждение законопроекта.

Японские концерны в ответ на рост нефтяных цен вывели на рынок новые модели гибридных автомобилей, позволяющие снизить расходы на бензин (Toyota Prius, к примеру, потребляет один галлон на 55 миль). Американские же компании за последнее десятилетие потратили около $150 млн на лоббизм, чтобы заблокировать процесс утверждения новых стандартов потребления горючего. Было также подано большое количество исков против правительств штатов, принявших более жесткие, чем национальные, требования к расходу горючего.

В период 2003—2008 гг. доля General Motors, Chrysler и Ford на рынке США упала с 62 до 47%. По мере подорожания топлива американцы все более явно предпочитали экономичные японские автомобили. В 2008 г. у GM число проданных машин снизилось на 23%, у Ford — на 21% (худшие показатели за последние 49 лет). Падение продаж поставило их на грань банкротства. Скверное финансовое положение этих компаний не позволило им привлечь заемные средства, оставив единственный выход — получение государственной финансовой помощи*.

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

* Костяев С. Близорукий лоббизм // Эксперт. — 2009. — 16 март — №10 (649)

Хеджирование рисков: непоследовательность, хаотичность решений и недоведение решений до результата — главный враг компании на стадии 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 — результатов это не даст, а время уйдет.

Знание отрасли и внешней среды: меньше, чем на стадии стабилизации. Неизвестны 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, распадается.

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: операционные процессы поддерживают традиционную систему управления, но резко возрастает доля оперативного («ручного») управления в рамках поиска выхода из положения.

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

Маркетинговые коммуникации: компания коммуницирует, как и раньше, не слишком демонстрируя, что ее бизнес начал стагнировать или в компании идет подготовка к новому рывку.

Продолжительность стадии: 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 стадии стагнации и процесс перехода в новую фазу 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.

СТАДИИ КРИЗИСА, ДЕСТРУКЦИИ И СМЕРТИ БИЗНЕСА

(пока ни одна российская компания до них не доходила; все «кончины» отечественных бизнесов были результатами ошибок в «восходящих» стадиях 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 на этой стадии. 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 и по-итальянски нерасторопен, что за 4 года не принял никаких реальных мер и накопил долги в размере €1 млрд. В 2004 г. 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 их судьбе. Персонал не шел на болезненные, но необходимые меры оздоровления бизнеса. В результате убытки понесло государство: в январе 2009 г. итальянское правительство всего за € 323 млн уступило свой пакет (25%) акций Alitalia, ежедневно приносящей убытки на €1 млн альянсу AirFrance-KLM, который обещает за три года сэкономить издержки Alitalia на €720 млн и вернуть компанию к рентабельности*.

Хеджирование рисков: главный риск на этой стадии — 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 бросать 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 недееспособности существующую в компании систему управления как таковую. На самом же деле в ней есть не только пробелы, но и прекрасно работающие составляющие. Реструктуризация такого типа только «добивает» бизнес.

Инвестиции в развитие: идет массированная распродажа активов, средства 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 т.д.

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: Компания разочаровалась в эффективности и адекватности своей системы управления. Менеджмент хаотичными решениями разрушает даже эффективно работающие подразделения, и это еще больше подрывает организацию. Наступает 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 стадии. Компания убеждает ключевые аудитории, влияющие на ее бизнес, в хороших перспективах своего бизнеса после прохождения кризиса и возрождения в новом качестве.

Продолжительность стадии: 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

* Котов А. Новая Alitalia с налетом прошлого // РБК daily. — 2009. — 14 янв.

реорганизуют бизнес, интегрируя отдельные блоки организации и часть персонала в собственные системы. Другая часть ищет новую работу самостоятельно. 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.

ТРИ ТИПА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЛИ ОДНОМОМЕНТНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ РАЗНЫХ ТИПОВ УПРАВЛЕНИЯ

Любую управленческую деятельность в компании можно разделить на три группы процессов. Это деление следует проводить по уровню информированности менеджеров о состоянии внешней и внутренней среды организации. Общеизвестный факт: менеджеры в первую очередь управляют в компании информацией. Они получают ее от ключевых аудиторий (потребители, сотрудники, органы власти и т.д.) и на основании полученной информации принимают решения, которые, в свою очередь, доводятся до ключевых аудиторий, которые затем производят действия, меняющие организацию. И так на протяжении всего жизненного срока организации, пока внешней среде нужны товары или услуги организации. Компания умирает тогда, когда она предлагает то, что не нужно внешней среде, или когда не может измениться/подстроится под запросы постоянно развивающейся внешней среды. Пока в обществе есть спрос на какую-либо потребность, собственники и менеджеры, руководители коммуникационных служб стараются изучить тонкости запроса и транслировать информацию о том, как ее удовлетворить, внутрь организации.

Рис. 2—6. Типы управленческой деятельности

Низкая информированность менеджеров о точном состоянии внешней и внутренней среды, как правило, имеет место при зарождении организации или во время кризисов, происходящих по мере развития организации. В эти периоды в управлении компанией доминирует **оперативная деятельность** (своего рода «ручное управление») — процесс управления, который основан на оперативном реагировании на различные незапланированные изменения как внутренней среды организации, так и внешней среды.

Можно привести такие примеры оперативного управления, как организация нового бизнеса (когда существующий бизнес-план не подтвержден реальными доходами компании); реагирование на экологическое происшествие на химическом комбинате; реагирование пресс-службы авиакомпании на катастрофу пассажирского самолета; мероприятия по изъятию из торговой сети бракованного продукта (с соответствующей информационной работой с потребителями и судебными процессами); ответ на неэтичные действия конкурентов, рейдеров, контратаки в «информационных войнах»; и т. д.

Управление компанией на начальных стадиях ее существования характеризуется постоянной корректировкой ранее принятых решений с внесением изменений, которые раньше не казались необходимыми, ввиду слабого понимания эффективных методов работы компании для удовлетворения потребностей внешней среды.

Когда уже сформированная компания проходит через нештатную ситуацию, важно, как компания реагирует на эту ситуацию, как она «управляется» в кризисный момент. От этого зависит, продолжит ли компания успешное развитие, или на ее месте начнет свой жизненный цикл совсем другая организация. Поэтому каждый такой случай включает механизмы «ручного», т.е. оперативного, управления. Разумные компании имеют заранее сверстанные планы коммуникационных 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.

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: проведение комплексной рекламной кампании по выводу на рынок нового продукта; информационное обеспечение слияния /реструктуризации/покупки компании; проведение ребрендинга; проведение IPO.

С точки зрения информации о внешней и внутренней среде проектное управление наиболее применимо в период роста бизнеса компании, когда она уже имеет опыт работы на локальном рынке и пытается перенести свою бизнес-модель на федеральный уровень. В это время компании реализуют масштабные программы развития, состоящие из десятков проектов. Когда компания выйдет на нужные рынки, проектная управленческая деятельность пойдет на убыль и бренд компании будет известен аудиториям и станет вопрос о поддержании лояльности ключевых аудиторий и удержании доли на рынке.

Менеджмент, который много лет развивал компанию, как правило, осведомлен о всех закономерностях ее работы, о конкурентах и их продукции. Руководители коммуникационных служб знают все особенности продвижения продуктов и услуг компании. Будучи профессиональным участником сложившегося рынка, компания к тому же сама может влиять на отраслевые тенденции. Определены ключевые функциональные подразделения, и из сотен оперативных процессов отобраны наиболее важные для эффективного функционирования бизнеса. Этот селекционный отбор процессов не может быть проведен без глубокого понимания, какие же именно бизнес-процессы нужны компании сейчас и в ближайшие годы, чтобы сохранить конкурентоспособность. Эти процессы отлажены, функции разъяснены и закреплены за сотрудниками, над которыми не нужен постоянный менеджерский контроль.

Поэтому постепенно в компании становится доминирующей **операционная деятельность** — постоянно повторяемые циклические действия, направленные на обеспечение регулярной работы подразделений компании. С ростом масштабов бизнеса требуется, чтобы в любой географической точке продукты/услуги компании предоставлялись с единым качеством. Для этого все процессы работы компании должны быть унифицированы. 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 и т.п. Если говорить о коммуникационных мероприятиях, то регулярными становятся: информационное присутствие в СМИ (регулярное информирование СМИ о происходящих в компании событиях через пресс-релизы, информационные сообщения, организацию интервью и брифингов руководства), выпуск информационного корпоративного печатного издания, ориентированного на всех работников компании.

Процентное соотношение между типами управленческой деятельности прямо зависит от текущей стадии развития организации. Чем выше нестабильность и неопределенность как внутренней, так и внешней среды, тем более высок процент действий, носящих оперативный характер. Это особенно характерно для зарождающихся компаний. Если компания, получив определенную долю локального рынка, имеет возможности и потенциал для роста на национальном рынке, то доля проектного управления возрастает — компания переходит к масштабному росту. Когда компания удовлетворена своим положением на рынке и не видит перспектив экстенсивного развития — она начинает искать резервы за счет оптимизации и интенсификации своей деятельности, что ведет к увеличению доли операционного управления путем систематизации своих взаимоотношений с различными ключевыми аудиториями.

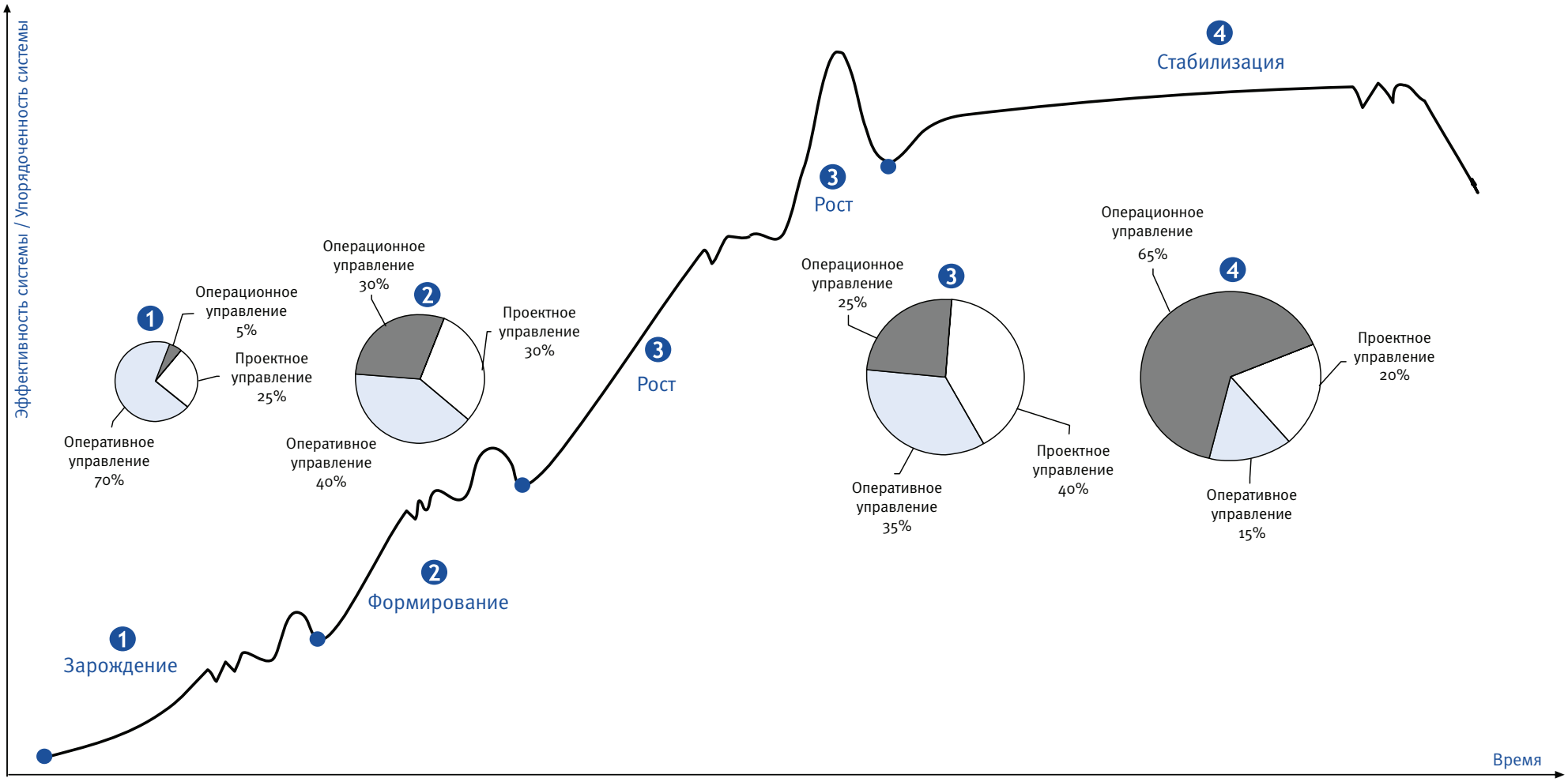


Рис. 2—7. Динамика изменения типа управленческой деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла

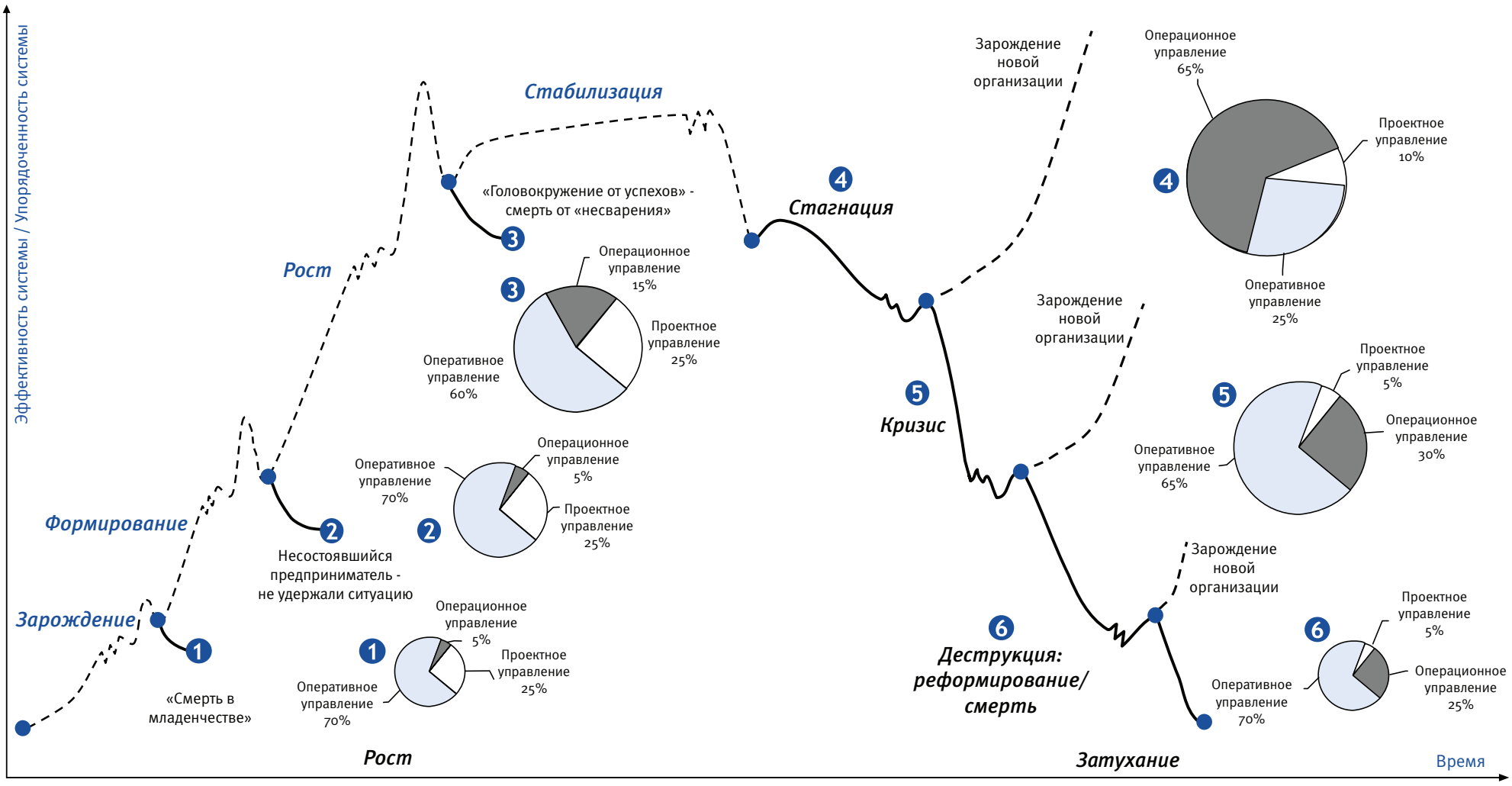


Рис. 2—8. Динамика изменения типа управленческой деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла при кризисах организации

Распределение долей каждого типа управленческой деятельности можно экспертно оценить без привязки к конкретной отрасли, анализируя текущее положение компании на рынке, стадию ее развития и задачи, стоящие перед менеджерами.

СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ
(оперативное управление — 70% | проектное управление — 25% | операционное управление — 5%)

Высокая доля оперативного управления определяется низким знанием бизнеса, операционные процессы еще не определены, собственники не торопятся что-то систематизировать, не понимают, как именно это делать. Проектная составляющая – это проекты развития бизнеса, в случае успешной реализации которых компания сможет развиваться дальше. Собственники еще даже не уверены, что бизнес сможет прожить несколько лет. Понимание перспективности бизнеса возможно только после прохождения нескольких циклов оборота денежных средств и сравнения потенциала бизнеса с существующими (зарождающимися) бизнес-моделями конкурентов. Поэтому в этой стадии процессы управления компанией не систематизируются, пока не завершился хотя бы один бизнес-цикл (подразумевается цикл оборота денежных средств компании).

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ
(оперативное управление — 40% | проектное управление — 30% | операционное управление — 30%)

Если после нескольких бизнес-циклов перспективы бизнеса вселяют оптимизм в собственников, они начинают формировать стратегию развития бизнеса на несколько лет вперед. Компания уже определила направление движения, цели на определенный период, и начинает формироваться бизнес-модель. Сначала выстраивается вертикальное операционное управление (вертикальные функциональные бизнес-процессы). С каждым днем понимание внешней среды растет, поэтому доля оперативного управления снижается. Компания реализует проекты реструктуризации бизнеса для создания эффективной бизнес-модели на локальном рынке, с прицелом на тиражирование этой бизнес-модели на других рынках.

СТАДИЯ РОСТА КОМПАНИИ
(оперативное управление — 35% | **проектное управление — 40%** | операционное управление — 25%)

На данной стадии доминирует проектное управление, связанное с масштабными программами (проектами) экспансии. Абсолютная величина объема операционного «управленческого труда» в стадии роста остается примерно такой же, что и в стадии развития, но доля его снижается. Операционное управление, не изменившееся между двумя стадиями, позволяет компании, которая активно растет, иметь точку опоры в отлаженных операциях, проверенных в стадии формирования. Межфункциональное взаимодействие и горизонтальные бизнес-процессы приходят в организацию вместе с проектами, в которых ради общего результата нужно задействовать все подразделения. Постепенно часть проектных процессов становится регулярными и циклическими (такими, которые нужно выполнять с определенной периодичностью). Например, когда компания выполняла проект открытия регионального представительства, в этот проект были включены как штаб-квартира, так и проектный офис в регионе. Между ними было налажено 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 стадии стабилизации проектное управление становится операционным и компания переходит к классической «матричной» структуре.

СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ
(оперативное управление — 15% | проектное управление — 20% | **операционное управление — 65%**)

У компании отлаженные подразделения и процессы, она эффективно обслуживает клиентов, планово 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 ре-

ализовывать инновационные проекты по поддержанию конкурентоспособности, а с другой — искать новые инвестиционные идеи.

СТАДИЯ СТАГНАЦИИ КОМПАНИИ
(оперативное управление — 25% | проектное управление — 10% | **операционное управление — 65%**)

Когда-то менеджеры упустили возможность сохранить конкурентоспособность компании, реализовав проекты инновационного развития. Поэтому бизнес компании начинает терять прибыльность, долю рынка по отношению к конкурентам, а продукты/услуги становятся несовременными. Операционные процессы поддерживают традиционную систему управления, но как ответ на поиск выхода из положения доля оперативного управления резко возрастает.

СТАДИИ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА И СМЕРТИ КОМПАНИИ
(оперативное управление — 70% | проектное управление — 5% | операционное управление — 25%)

Если компания не смогла перестроится под тенденции рынка, бизнес начинает распадаться, рынки утрачиваются. 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. Хаос в головах менеджеров приводит к тотальному доминированию оперативного («ручного») управления. Компания готовится к ликвидации или к приходу новых собственников, обладающих представлениями о том, куда ее переориентировать.

В какой-то момент компания пересекает черту, после которой ее исчезновение неизбежно. Система ее управления будет ликвидирована, а активы перейдут к более эффективным собственникам, у которых есть план, как оставшиеся от несостоявшегося предпринимателя активы встроить в новые экономические реалии согласно запросам общества.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ 2

В этой главе мы познакомились с теорией жизненного цикла организаций, утверждающей, что любая система проживает стадии 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 главы 2 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 кризис 2008—2009 гг., находится на стадии роста. Мы также попробовали заглянуть в будущее российской экономики, когда она, преодолев кризис, выйдет в стадию стабилизации.

Дополнительно мы разобрали с точки зрения теории жизненного цикла ее основные отрасли. Мы также подробно рассмотрели все стадии жизненного цикла условной компании, используя по возможности отечественные примеры или зарубежные для тех стадий, до которых российские предприятия еще не доросли.

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 стадиях жизненного цикла его ключевые аудитории. И поговорим о том, как управлять отношениями с ними в каждом случае.

ГЛАВА 3
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ ПРОДУКЦИЮ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Отрасли сектора «Производство-B2B»: цветная и черная металлургия, нефтегазовый сектор, электроэнергетика, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, драгоценные металлы и алмазы, уголь, химическая и нефтехимическая промышленность, машиностроение, строительство, промышленность строительных материалов, упаковка.

Примеры компаний «Производство-B2B»: «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»*. 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 в значительной мере определяет макроэкономические показатели страны. В России выручка нефтегазодобывающих компаний формирует 9,6% ВВП, но эти компании обеспечивают 40% всех доходов российского бюджета**. На доходах от экспорта сырья и продукции невысокого передела, реинвестируемых в отечественную экономику, выросли все остальные отрасли, обслуживающие миллионы потребителей. Производство продукции промышленного назначения — один из локомотивов 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 энергоресурсы, а их стоимость оказывает на динамику развития народного хозяйства универсальное влияние. У этого типа бизнеса есть несколько специфических отличий, которые влияют на внутрифирменное управление и на структуру ключевых аудиторий:

1. *Огромный объем реализации и прибыли.* До кризиса 2008 г. только прибыль до налогообложения у Новолипецкого металлургического комбината примерно была равна всему объему реализации розничного гиганта — компании «Евросеть»*. 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**) или создать с нуля розничную систему типа «Евросети», имевшую в годы расцвета свыше 5000 точек продаж более чем в 100 городах России и странах СНГ***? Ответ очевиден: конечно же, все предпочли бы получить контроль над уже отстроенным бизнесом, размер которого гарантирует огромную прибыль, не занимаясь удовлетворением потребительских предпочтений миллионов клиентов и контролем над более чем 35 тысячами торговых представителей, разбросанных по всей стране. Какой еще бизнес может принести около $30 млрд чистой прибыли, как «Газпром»?**** Понятно, почему при приватизации борьба развернулась именно вокруг сырьевых и производственных предприятий, и никто из собственников того времени не задумывался о построении сложных бизнесов розничных услуг 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

Пикалево: Путин и Дерипаска

* Удержать траекторию // Эксперт. —2007. — 1 окт. — №36 (577)
** Материалы 8-го Российского Нефтегазового Конгресса 22-24.06.2010

* Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. —2007. — 1 окт. — №36 (577)
** Информация компании (www.nlmk.ru)
*** Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров», — Евгений Чичваркин, председатель советадиректоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. —2008. — 23 июн. — №113 (2135)
**** В плену падающей добычи // Эксперт. — 2008. — 7 июл. — №27 (616)

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. Каждое из нынешних крупных предприятий этого типа бизнеса прошло через конфликты вокруг прав собственности. Вспомним РУСАЛ (Быков и КрАЗ, Живило и НкАЗ), ТНК («Черногорнефть» и «Кондпетролеум»), «Евраз» и УГМК-Холдинг (Живило и КМК, Хайдаров и Качканарский ГОК), «Роснефть» (Ходорковский и ЮКОС), и мн. др. Представляя физические активы — производственные фонды, здания и оборудование, сырьевые базы и лицензионные права — крупномасштабное производство и добыча полезных ископаемых являются главным объектом интереса для рейдеров, от бизнесменов и чиновников до криминала.

В России выручка нефтегазодобывающих компаний формирует всего 9,6% ВВП, но эти компании обеспечивают 40% всех доходов российского бюджета

3. *Продолжительный оборот денежных средств*. За 15 постсоветских лет в России запустили в производство две модели гражданских самолетов: Ту-204 (модель даже не смогла стать рентабельной, поэтому имеет туманные перспективы выхода в серийное производство*) 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 (Сахалин-2 и «Газпром»), инвесторов на новые капиталовложения, мягко говоря, не вдохновляют. Единственный выход — находить «старших партнеров» в виде госкомпаний и таким способом хеджировать политические риски. Создание РОСНАНО — это попытка обеспечить развитие высокотехнологичных производств, которые имеют продолжительный срок окупаемости и риски инновационных решений. Без государства эти проекты в России вряд ли были бы запущены. Все это происходит из-за очень продолжительных сроков оборачиваемости, при которых инвестор вынужден брать на себя политические и макроэкономические риски на десятилетия вперед. Решение серьезных проблем с ведением этого бизнеса в России требует вмешательства высших руководителей страны. Так, например, для освоения Штокмановского месторождения был привлечен французский энергетический гигант Total. Владимир Путин пообещал Total в России «хорошее административное сопровождение»* и предложил компании спокойно относиться к задержкам сроков запуска проекта шельфовой добычи.

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 такого типа во всех стадиях жизненного цикла зависит не от законов, а от тесного общения собственников с 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

Нефтяные компании и национальная безопасность

* Екимовский А. Сирия поднимет в воздух Ту-204 // КоммерсантЪ. —2010. — 27 сен. — № 178/П (4478)

* Малкова И., Новый В. Премьер-супервайзер // Ведомости. —2010. — 15 июня — №107 (2625)

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, потребовавшиеся 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 ведает выдачей лицензий на разработку их месторождений? 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»).

В промышленном производстве в России успех бизнеса определяется качеством и уровнем взаимоотношений собственника с местными, региональными и федеральными органами власти

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 разделения контролировала «только» 85% рынка углеводородов США)*. Отечественное законодательство формально препятствует образованию компаний, контролирующих свыше 35% рынка. 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: отрасль 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, сохранение производства Ту-204 может быть обеспечено только поставками самолетов в страны третьего мира (Сирия и Иран) благодаря давним межгосударственным связям, новый гражданский «Сухой» поставляется, в основном, государственному «Аэрофлоту», тепловозы — государственным железным дорогам, атомные станции и вооружения — опять же по госконтрактам в страны третьего мира. Даже инновационное производство микрочипов и систем «Глонасс» от российского производителя «Ситроникса» и то не имеет перспектив окупаемости без государственного протекционизма из-за жесткой конкуренции на этом рынке. А когда идет разговор о рынке сбыта российской нанопродукции и микрочипов, сразу вспоминают о государственном заказе. Так, одним из первых способов широкого применения нанопродукции называют госпрограмму оснащения российских квартир системами учета воды, газа и электричества на базе Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства*. В общем, чтобы успешно развивать этот тип бизнеса в России, 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 Ира-

* Д. Ергин. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть. Пер. с англ. —М.: ДеНово 1999г.

* Кодачигов В. Нанокоммунальное хозяйство // Ведомости. —2010. — 14 окт. — 194 (2712)

ке 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 — 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 — расчленить 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.

Нефтяные компании и местные трудовые ресурсы

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 от того, какое влияние она оказывает на регион. Поэтому компании должны иметь сильные местные тылы, которые обеспечивают им устойчивость на федеральном уровне. 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 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 (Минтимер Шаймиев входил, а Аман Тулеев на момент написания этих строк входит в высший совет «Единой России») и во многих других случаях.

8. *Влияние персонала на эффективность бизнеса в производстве ниже, чем в услугах*. Последние годы отечественный производственный сектор шел по пути наименьшего сопротивления —в условиях отсутствия «длинных денег» интеллектуальные разработки просто не могли быть воплощены из-за продолжительных сроков окупаемости и жесткой конкуренции на мировых рынках. Поэтому инвестиции направлялись в высокооборачиваемую продукцию низкого передела, где конкуренция не так сильна и спрос превышает предложение, т.е. — в сырье.

«Распадская»: аварии и социальный протест

В секторах добычи полезных ископаемых и несложных переделов (металлургия) влияние персонала на результаты бизнеса невелико. Высокая квалификация и творческий потенциал не требуются. Проблемы с персоналом легко решаются наймом новых сотрудников. Красноречивый пример — аварии на шахтах Кузбасского бассейна (например, «Распадская»), которые сделали достоянием гласности позицию руководства шахт по отношению к персоналу. Эта позиция сводилась к тому, что любой недовольный сотрудник будет заменен на нового, готового работать при любых условиях*. При всей циничности и аморальности такого подхода он является экономически обоснованным, поскольку основная функция персонала в этом типе бизнеса — всего лишь точное выполнение стандартных производственных процедур.

* Шахтеры «Распадской»: правда о зарплате и безопасности. (http://www.youtube.com/watch?v=rq6QcLRFFQA)

Рис. 3—1. Влияние работников промышленных предприятий на бизнес-процесс

Второй важной функцией персонала является точное выполнение инструкций и техники безопасности при обслуживании дорогостоящих технологических объектов. На самом деле, и это не такая простая задача.

DeepWater Horizon: о пользе инструкций

Многие технологические катастрофы могли бы быть предотвращены, если бы сотрудники четко выполняли все инструкции. Человеческий фактор приводит к печальным происшествиям не только в России, но и за рубежом: так, например, именно интенсификация бурения в нарушение инструкций привели к аварии на платформе DeepWater Horizon в Мексиканском заливе*. И таких примеров десятки.

О важности инструкций говорят и такие примеры, в которых причиной ущерба становится их отсутствие. Без «указаний» работники зачастую не способны принимать правильных решений. Приведем другой «нефтегазовый» пример «в пару» к истории DeepWater Horizon. Еще одна морская платформа — Piper Alpha в Северном море — использовалась компанией Occidental Petroleum для добычи газа и как хранилище газа с соседних платформ. В июле 1988 г. ремонт газовых насосов и ремонт клапанов безопасности на платформе производился одновременно, но поскольку заведовали ими разные службы (каждая, конечно, со своей собственной «инструкцией»), газовые насосы были перезапущены при снятых клапанах, что привело к пожару. Дальше еще интереснее: соседние платформы, даже видя пожар, не решились прекратить перекачку газа в хранилища Piper Alpha («команды не было»). Через 20 минут взорвалась одна из труб подачи, гигантский взрыв и огромный пожар сделали эвакуацию невозможной, что стало крупнейшей техногенной катастрофой в истории индустрии, как по числу погибших (167), так и по размеру прямых убытков ($3,4 млрд).

Если говорить о серийном производстве (точное воспроизведение результата инженерной мысли), то современный тренд производства связан с автоматизацией процессов и стандартизацией качества продукции, тем самым снижая влияние персонала. Пытаясь выпускать потребительские товары, российские компании вынуждены конкурировать по качеству сборки со странами Юго-Восточной Азии или «автоматизированными» промышленными гигантами Европы. Все эти попытки малоперспективны из-за высоких издержек российских компаний. Альтернатива, по сути, одна — производить наукоемкую продукцию высокого передела с высокой нормой добавочной стоимости.

Но кто отвечает за «изобретение» инновационных продуктов? Если внимательно проанализировать деятельность в области НИОКР и проектирования, то по всем признакам ее можно отнести к профессиональным услугам, а не к производству! Российским производственным компаниям, чтобы иметь солидный инновационный потенциал, нужно концентрироваться не на производстве, а на изменении бизнес-модели: стать высокоэффективной компанией профессиональных услуг в области НИОКР.

В последние годы государство стимулирует промышленное производство высокого передела, вкладывает в инновационные разработки, но если в проектировании еще остались высококвалифицированные специалисты, то на производственных предприятиях, более 20 лет стоявших без заказов, их уже практически нет. Когда после пожаров в Центральной России в 2010 г. правительство решило заказать около десяти тысяч единиц современной пожарной техники, выяснилось, что российские заводы с этим заказом не справятся: ни оборудования, ни специалистов для ее производства уже не осталось. И если, скажем, закупка нового оборудования — это дело нескольких месяцев, то подготовка высококвалифицированных технических специалистов потребует не менее пяти — семи лет.

Этот пример, взятый из машиностроения, показывает, что именно в середине «шкалы сложности» производственных переделов в нашей стране наблюдается большой «квалификационный пробел». Учитывая отсутствие стимулов, исчезновение государственной системы подготовки кадров и другие факторы, которые способствуют сохранению этого пробела, сегодня мало шансов на то, что производство высокого передела в нашей стране вдруг начнет бурно развиваться даже на государственном заказе. Но для зарождающихся инновационных компаний поиск и мотивация лучших технических сотрудников являются ключевыми условиями «изобретения» и внедрения в производство инновационной продукции.

* 60 Minutes - BP disaster - Deepwater Horizon survivor Mike Williams. (http://www.youtube.com/watch?v=N58oCgl9j2c)

Таким образом, если российские компании хотят участвовать в мировой конкуренции в сфере инновационной продукции, им необходимо развивать не производство как таковое, не конкурировать по цене с иностранными сборщиками, а становиться компаниями профессиональных инжиниринговых услуг с фокусом на необычных, дающих уникальные преимущества инновационных технических идеях. Эти идеи и решения создают выдающиеся сотрудники. А производство для этих инноваций можно разместить или в России или в любой другой стране, где предложение таких мощностей превышает спрос.

Для производств с низким переделом (сырье, полуфабрикаты и т.д.) «фактор персонала» не так значим, как при высокоточном производстве, а в целом в промышленном производстве влияние персонала еще менее критично, чем в секторах услуг, где бизнес осуществляется через непосредственный и постоянный контакт сотрудников с клиентами.

9. *Фокус на персональных коммуникациях.* Этот тип бизнеса построен на узкопрофессиональных, 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.

СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

На этапе зарождения российской промышленности главная задача государства и собственников состояла в том, чтобы перераспределить активы советской промышленности и запустить рыночный процесс в надежде, что более эффективные собственники выведут советские предприятия из стагнации. Плохо или хорошо прошла приватизация — это уже не имеет значения. Все бизнесмены в то время, чтобы выжить и сохранить активы, должны были следовать правилам игры. Поэтому главной задачей бизнеса именно этого типа на этапе его зарождения в России было 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.

Приватизация разрушила производственные связи, которые существовали в рамках отраслевого деления в СССР. Новым собственникам требовалось переформатировать предприятия под новые экономические реалии, заново построить адекватные и прибыльные бизнес-цепочки поставок сырья и сбыта продукции. Часто предприятие полностью меняло номенклатуру выпускаемой продукции, переориентировало сбыт с внутреннего рынка за рубеж. Так, например, многие предприятия алюминиевой промышленности вообще оказались бы неконкурентоспособными при существовавшем тогда таможенном налогообложении, если бы не производили продукцию по модели вывоза в режиме реэкспорта (толлинг). Собственником сырья и готовой продукции при этом являлся зарубежный заказчик, а заводы лишь оказывали услуги по переработке, получая за это фиксированную плату. При этом ни сырье, ни продукты его переработки не облагались таможенными пошлинами и НДС. К переориентации на зарубежного заказчика, в свою очередь, заводы вынудил многократный спад внутреннего потребления алюминия. Подобные схемы просуществовали более 10 лет до 31 декабря 2003 г. В 2002 г. на пике распространения «толлинговых» схем российские металлурги произвели 3,343 млн т. алюминия, из них по толлингу — около 2 млн т*.

На этапе зарождения российской промышленности главная задача государства и собственников состояла в том, чтобы перераспределить активы советской промышленности

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Органы власти и криминал — 60%

В стадии зарождения судьба многих активов ни от кого больше так не зависела, как от управляющих госсобственностью чиновников приватизационных ведомств. Можно, например, взять скандально известного Бориса Березовского, который в 1995 г. пролоббировал создание «Сибнефти», в которую были переданы контрольные пакеты «Ноябрьскнефтегаза», Омского НПЗ, «Омскнефтепродукта», «Ноябрьскнефтегаз-геофизики». С подачи того же Березовского, имевшего большое влияние в политике, 51% акций «Сибнефти» в конце года был выставлен на залоговый аукцион и достался ЗАО «Нефтяная финансовая компания». В 1997 г. компания, контролируемая Абрамовичем и Березовским, стала владельцем контрольного пакета «Сибнефти». К тому времени их структуры скупили остававшиеся в госсобственности акции компании и в итоге стали владельцами более 90% акций «Сибнефти»**.

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 правоохранительные органы были инструментами отъема собственности более сильными собственниками у более слабых. Так, например, в конце 1990-х гг. крупнейшие алюминиевые заводы страны были под контролем двух враждовавших групп акционеров. Самые мощные заводы — Красноярский (КрАЗ) и Братский (БрАЗ) остались у Льва Черного

* Рожкова М., Никольский А., Онегина А. Толлингу конец // Ведомости. —2003. — 13 марта — №42 (842)
** Рожкова М., Резник И. Скважина Абрамовича // Ведомости. —2009. — 20 июля — №132 (2402)

и британца Дэвида Рубена (TWG), а вот с Саянского завода (СаАЗ) их вытеснили поссорившийся с братом Михаил Черной и его партнер Олег Дерипаска («Сибирский алюминий»). Другие партнеры этой группы раньше держались в тени, и лишь в прошлом году Михаил Черной объявил, что совладельцами «Сибирского алюминия» кроме него самого и Дерипаски были еще три человека: Искандер Махмудов (сейчас совладелец УГМК и «Кузбассразрезугля»), Антон Малевский (считался лидером измайловской ОПГ) и Сергей Попов (корпорация «Союзконтракт», которого также считали одним из лидеров подольской ОПГ*). У конкурирующего альянса Льва Черного и TWG тоже были серьезные партнеры: по трети акций КрАЗа контролировали Василий Анисимов и местный авторитетный бизнесмен Анатолий Быков, в 2002 г. осужденный за организацию покушения на убийство**.

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.

Никаких значительных инвестиций в основные фонды до 1999 г. новыми собственниками не проводилось. Главным было использование того советского наследия, которое досталось им от государства. Причина банальна: никто из новых собственников предприятий не был уверен, что сохранит контроль над бизнесом даже несколько месяцев. Например, вопрос об обратной национализации приватизированной собственности всерьез обсуждался в рамках кампании по избранию Президента России летом 1996 г. и в случае победы коммунистов новый передел собственности определенно произошел бы. Но и вне большой политики собственник предприятия мог потерять бизнес из-за действий конкурентов, рейдеров и криминала. Тесные связи с органами власти позволяют последним также использовать для дестабилизации привлекательного актива МВД, прокуратуру, налоговую службу. Еще до «дела ЮКОС» имело место множество попыток «отъема» приватизированной собственности, и неуспешных, и успешных: Кузнецкий металлургический комбинат и Новокузнецкий алюминиевый завод были отняты у группы МИКОМ, с Западно-Сибирского металлургического комбината были вытеснены структуры «Альфа-Групп», собственник Таганрогского металлургического завода, который много лет воевал с «Альфа-Эко», оказался в тюрьме, и т.д. и т.п.

Инвесторы — 10%

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.

Поставщики — 10%

Приватизация проводилась по принципу максимального разбиения 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.

Потребители — 10%

Найти потребителей на продукцию сырьевых компаний не составляло труда, ведь в то время большая часть сделок проходила 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.

Если промышленное производство стагнировало или вообще закрывалось, то ликвидные экспортные товары, произведенные в России с низ-

* Сазонов А. «Союзконтракт». Прерванный полет. История в духе 90-х// Forbes. —2008. — июль — №7
** 2000–й. История года: алюминиевый котел // Ведомости. —2009. — 30 марта

ками издержками, легко находили потребителей через многочисленных трейдеров, которые перепродавали их за рубежом. В течение нескольких лет после распада СССР у многих предприятий внутренних потребителей продукции просто не было. И до сих пор Россия значительно отстает от основных промышленно-развитых стран по уровню душевого потребления металлопродукции из черных металлов, который составляет в нашей стране 154 кг/чел., в то время как в Японии, США, Европе — 350—550 кг/чел.*

Персонал — 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 (!). На фоне тотальных задержек и невыплат заработной платы, массовых увольнений и простоев лояльность и ответственность рядовых работников предприятий можно было обеспечить всего лишь своевременной оплатой труда. Однако на приватизируемых предприятиях зарплата все же выплачивалась, что обеспечивало лояльность персонала при неопределенном будущем предприятия, планирование на котором было ограничено тремя-шестью месяцами. Персонал новыми собственниками воспринимался как наименее важный элемент в работе компании. Так, например, некоторые угольные разрезы в Иркутской области за 3-4 года сменили по 7-8 собственников. Иногда люди узнавали, что их разрез управляется новым собственником, только спустя полгода.

Прочие — 5%

К прочим аудиториям можно отнести муниципальные органы власти, которым передавалась с баланса приватизированных предприятий объекты социально-культурного и коммунально-бытового назначения.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

В адрес всех аудиторий:

- «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 МЕДИА-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

Наверное, ни в одном типе бизнеса на стадии зарождения не существовало такой неопределенности и хаотичности в системе управления коммуникациями, как у приватизированных производственных компаний. 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. Все коммуникационные ресурсы были направлены на сохранение актива от посягательств конкурентов и рейдеров. Противостояние в информационных войнах могло поменять информационную картину дня кардинально. Все запланированные действия могли быть перечеркнуты действиями конкурентов, которые использовали административный ресурс или силовые методы. Ввиду неопределенности собственника и его возможностей в контроле над активом вынужденным типом управления коммуникациями было именно оперативное.

На фоне неопределенности просто не было смысла реализовывать какие-либо комплексные коммуникационные проекты. Максимум, что позволяла ситуация, это внутрикорпоративные мероприятия или социальные мероприятия на уровне локальных сообществ (день города, профессиональные праздники и т.д.). Некоторое исключение составляли электоральные проекты: они были широко распространены, что не удивительно. Участие представителя предприятия в выборах в местные и региональные органы власти давало собственнику шанс получить хотя бы нейтралитет со стороны власти, обеспечить невмешательство представителей власти в корпоративные конфликты. Кроме того, это могло обеспечить безболезненное избавление предприятия от нагрузки социальной инфраструктуры: благодаря прикрытию местных властей компании в упрощенном режиме передавали «объекты соцкультбыта» с баланса предприятий на баланс населенных пунктов.

Пожалуй, единственным регулярным процессом был лишь мониторинг СМИ, позволявший понимать, какая «информационная картина» строится вокруг предприятия. Собиралась информация, в том числе и о конкурентах, что давало возможность использовать в информационном противостоянии компрометирующие данные.

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

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.

Но зададимся вопросом, почему на стадии зарождения частные ФПГ инвестировали в различные отрасли, а на стадии формирования у них остался только один (редко два) ключевой актив?

Почему М.Ходорковский, химик по образованию, ставший финансистом и главой банка «МЕНАТЕП», инвестировал в такие разные активы, как титановый комбинат АВИСМА, производитель фосфатов «Апатит», «Уралэлектромедь» и НК «ЮКОС». Какой логикой с 1995 г. была вызвана покупка группой «Интеррос» акций «Норильского никеля», нефтяной компании «СИДАНКО», Новолипецкого металлургического комбината «Связьинвеста» и Северо-Западного пароходства? Почему «Альфа» инвестировала во всевозможные активы? Насколько будущие собственники вообще разбирались в этих бизнесах?

На этапе формирования российской промышленности главной задачей было восстановление отраслевых цепочек, разрушенных при приватизации, и формирование эффективной модели бизнеса

Давайте поставим себя на их место и представим, что у нас есть первоначальный капитал и связи в эшелонах власти. Скорее всего, первый принцип инвестирования, которому мы в такой ситуации станем следовать, — диверсификация. Мы не будем инвестировать только в один актив, так как вероятность потерять эти инвестиции велика: проблематика бизнеса нам незнакома, криминальные риски высоки, экономическая стабильность отсутствует... Поэтому мы хеджируем риски за счет распределения вложений по нескольким разноплановым активам.

Дальше встает вопрос, по каким критериям оценивать активы? Как правило, у будущих предпринимателей были значительные лоббистские ресурсы в органах власти, и большинство активов были доступны, но за них приходилось воевать с другими желающими. Но почему конкурентов тоже привлекали эти активы? Основные критерии отбора привлекательных активов были следующие:

- *Норма прибыли*. Для любого бизнесмена главный экономический смысл его инвестирования и критерий эффективности вложений — это норма возможной прибыли.
- *Оборачиваемость средств*. Срок оборачиваемости средств позволяет сделать самый важный вывод о самом бизнесе: если у бизнеса короткий срок оборачиваемости средств, инвестор за меньшее время может получить информацию обо всех проблемах актива. А в то время получить информацию об активе было важнее, чем прибыль: ведь если при сопоставлении с другими активами, которые находились у ФПГ, актив показывал за равное время худшие результаты, то от него нужно было как можно скорее избавиться. Поэтому таким «спросом» инвесторов пользовались отрасли с самым коротким сроком оборачиваемости средств: предприятия, добывающие минеральные ресурсы, предприятия обрабатывающей промышленности с неглубоким переделом (в основном металлургия). Напротив, отрасли с протяженным циклом оборачиваемости средств, например, машиностроение или сельское хозяйство, значительным интересом не пользовались.
- *Отсутствие первоначальных инвестиций в основной капитал актива*. В условиях, когда частные предприниматели слабо представляли себе отрасль, куда они инвестируют, и не имели достоверной информации об активах, вложение дефицитных инвестиционных средств приходилось минимизировать. Повышала риски и нестабильная политическая ситуация в стране.
- *Размер бизнеса*. Понятно, что фокус при приватизации делался на крупные предприятия, так как усилия по анализу происходящих процессов

и по осуществлению операционного управления на среднем и крупном предприятии примерно одинаковы, но объем подконтрольных средств и доля рынка крупного предприятия дает больше возможностей для устойчивого развития и влияет на размер прибыли.

- *Время существования бизнеса*. Это был самый сложный вопрос, ответ на который можно было дать только через несколько лет контроля над предприятием. Во-первых, одно приватизированное предприятие не всегда позволяло рассчитывать на получение значительного дохода. Зачастую оно тогда становится привлекательным, когда под контролем находятся и предприятия в отраслевой цепочке (интеграция «назад» — покупка поставщика, и интеграция «вперед» — покупка потребителя). Приватизация проводилась с максимальным разбиением отраслевых цепочек. В этом была своя логика: у небольшого по размеру предприятия бизнесмен легко мог определить центры убытков и прибылей и реструктурировать предприятие. В случае успеха в локальном активе он в будущем мог бы купить недостающие до полного цикла активы, тем самым обеспечив ликвидность и других, реализуемых при приватизации. Если же актив оказывался неэффективным, он мог быть реанимирован предприимчивым собственником в новом качестве или за счет новой финансовой модели. Однако из-за неопределенностей «эпохи перемен» в 1990-е гг. горизонт планирования деятельности большинства предприятий не превышал 3—6 месяцев.

По совокупности этих критериев выбиралось несколько предприятий из разных секторов, ФПГ «заходили в актив», перестраивали финансовые потоки, чтобы получить информацию о бизнесе и гарантировать возврат средств, незначительно погружались в операционное управление и пытались определить качество актива по сравнению с другими.

На момент кризиса ФПГ имели обширный портфель активов, которые приносили различный доход. Кризис 1998 г. поставил собственников перед фактом, что невозможно распылять управленческие и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя, таким образом, каждым из них.

Поэтому собственники начали ранжировать активы по названным критериям, сохраняя самые прибыльные и быстро оборачиваемые и переходя к их развитию. Именно в кризисный 1998 год впервые была отмечена положительная динамика инвестиций в основной капитал.

Остальные активы продавались. Например, холдинг «Интеррос» продал пакеты акций компаний «СИДАНКО» и «Связьинвеста», предприятий ВПК и «Пермских моторов», Новолипецкого металлургического комбината, а также санировал «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, а Березовский и Абрамович спасали «Сибнефть» и «Сибирский алюминий» (вместе с Дерипаской).

Первый кризис зарождения оказал влияние на перераспределение активов в пользу более эффективных собственников, подтвердив адекватность восприятия ими внешней среды и их реакции на ее состояние.

Впервые в целом ряде компаний начали формироваться стратегии развития, чего совершенно не наблюдалось до кризиса, так как бизнес ФПГ был распылен. Экономическая ситуация оставила собственника с единственным активом, который ему был уже известен, и вынуждала его сфокусироваться только на развитии этого актива. Теперь 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 гг. российские промышленные компании выполняли антикризисные программы и проводили жесткую реструктуризацию предприятий.

Когда ФПГ остались с одним главным активом «на руках», риски собственников потерять бизнес резко возросли. Поэтому собственники сами стали топ-менеджерами своих самых лучших активов. Руководители-собственники начали погружаться в работу предприятий, дотошно все контролировать и выстраивать вертикальную систему функциональных

подразделений — компании готовились к рывку, который ожидал их в стадии роста. Так Михаил Ходорковский в 1998 г. возглавил ЮКОС, оставив ради этого руководящие посты в основанном им банке МЕНАТЕП и управляющей промышленными активами группе «Роспром». За четыре года его правления ЮКОС сумел консолидировать активы, выпустить ADR первого уровня и обзавестись независимыми директорами и западными менеджерами. Также возглавили бизнес будущие участники рейтинга Forbes: Владимир Лисин (в 1998 г. стал председателем Совета директоров ОАО «НЛМК»), Александр Абрамов (1999-2005 гг. — президент «Евраз»), Олег Дерипаска (с 2000 г. — генеральный директор «Русского алюминия»), Михаил Прохоров (2001—2007 гг. — генеральный директор, председатель правления ГМК «Норильский никель»), Герман Хан (с 1998 г. — заместитель председателя правления и первый вице-президент «Тюменской нефтяной компании») и др.

Первое, с чего начали собственники, это выстраивание прозрачных вертикальных функциональных процессов. Нужно было понять по каждой функции, что и как работает, что требует модернизации, а что вообще лучше ликвидировать. Компания отлаживала свою бизнес-модель.

Затем на основе понимания внутренних процессов и осознания их недостатков началось изучение возможностей создания отраслевых цепочек, позволяющих снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при волатильности цен на их продукцию. Так в нефтегазовой отрасли вертикальная интеграция достигалась за счет образования единого технологического процесса от добычи нефти до продажи ГСМ частному потребителю, в алюминиевой отрасли — от бокситов до алюминиевых пивных банок, в металлургии — от угля и ГОКов до трубопрокатных станов. Следуя этой логике, начался 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. 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. «Сибирский алюминий» в этот период приобрел контрольные пакеты «Самарской металлургической компании» (САМЕКО), самарского авиастроительного предприятия «Авиакор». РУСАЛ интегрировал бокситные месторождения, Николаевский и Павлодарский глиноземные заводы. НК ЮКОС консолидировал около 90% акций «Восточной Нефтяной Компании» и приобрел «Восточно-Сибирскую нефтегазовую компанию», «Ангарскую нефтехимическую компанию» и Mazeikiu Nafta (Литва), а газовая стратегия привела компанию к поглощению Arctic Gas.

В черной металлургии достраивание полных вертикально-интегрированных цепочек проводилось по трем металлургическим базам: Центральной, Уральской и Сибирской. Уральская металлургическая база использует собственную железную руду (главным образом Качканарских месторождений), а также привозную руду Курской магнитной аномалии и отчасти — руду Кустанайских месторождений Казахстана. Уголь привозится из Кузнецкого и Карагандинского (Казахстан) бассейнов. Крупнейшие заводы полного цикла находятся в Магнитогорске, Челябинске и Нижнем Тагиле. Здесь и образовались холдинги ММК, ТМК, ЧТПЗ и ряд других. Центральная металлургическая база использует железные руды Курской магнитной аномалии, Кольского полуострова и металлолом Центральной России, а также привозной коксующийся уголь из Печорского и Кузнецкого бассейнов, а отчасти Донбасса (Украина)*. Крупные заводы полного цикла расположены в Череповце, Липецке, Туле, Старом Осколе. Так появились холдинги «Северсталь», НЛМК, «Металлоинвест» соответственно. Сибирская металлургическая база использует железные руды Горной Шории, Абаканского, Ангаро-Илимских месторождений и коксующийся уголь Кузбасса. Заводы полного цикла представлены Кузнецким металлургическим комбинатом и Западно-Сибирским металлургическим заводом, расположенным в городе Новокузнецке. Это «Евраз». Начав с приватизации заводов, их собственники затем на стадии формирования приобрели поставщиков угля и руды.

Выплавка алюминия требует много электроэнергии, поэтому алюминиевые заводы строят вблизи крупных электростанций, преимущественно ГЭС, энергия которых наиболее дешева. Братская, Красноярская, Саяно-

* Магрупова З.М. Экономика металлургической отрасли: Учеб. пособие. – Череповец: ЧГУ, 2005. - 101 с.

Шушенская ГЭС — крупнейшие в стране. Вот почему РУСАЛ участвовал в борьбе за контроль над Иркутскэнерго и Красноярской ГЭС и предлагал слияние алюминиевой компании с Саяно-Шушенской ГЭС, а спустя несколько лет стал соинвестором строительства Богучанской ГЭС.

Впервые продемонстрированный после развала Советского Союза рост инвестиций в основной капитал был связан с тем, что к инвестициям в предприятия начали относиться не как к разновидности помещения капитала, а как к стратегическим долгосрочным проектам, от результатов которых зависит благосостояние собственников.

Например, ЮКОС только за год (1999—2000 гг.) увеличил капиталовложения в добычу в 4,3 раза (более $700 млн), что сразу же привело к росту добычи на 25,9%*. Реанимация месторождений проводилась вместе с ведущей мировой сервисной компанией — Schlumberger. В 2001 г. рост добычи составил 17% (в «Юганскнефтегазе» — 64(!)%), рост нефтепереработки — 9%, а розничных продаж бензина — 54%**.

В 2000 г. ТНК получила кредит от Эксимбанка США в размере $672 млн, который был направлен на реабилитацию уникального Самотлорского месторождения и на реконструкцию Рязанского НПЗ. На Самотлоре добывалось 14,5 млн т. нефти в год (при годовой добыче всей ТНК в 20 млн т.), на РНПЗ перерабатывается 12 млн т. (второй НПЗ, в Нижневартовске, имеет мощность лишь 3 млн т.). Годовая добыча нефти на Самотлоре упала со 150 млн т. в начале 1980-х гг. более чем в 10 раз (из-за хищнической эксплуатации месторождения в советское время), обводненность пластов дошла до 90%. Без срочной комплексной реабилитации, современной техники и ремонта скважин дальнейшая добыча могла навсегда стать технически невозможной, и месторождение было бы просто потеряно. При этом в недрах Самотлора ждало своего часа еще около 1 млрд т. нефти. Реабилитация месторождения позволила компании выйти на стабильный уровень добычи примерно в 18 млн т. в год. Тем самым был не только восстановлен уровень занятости в Нижневартовске и Нижневартовском районе, но и создано около 15 тысяч новых рабочих мест на предприятиях—поставщиках оборудования и услуг для Самотлора. Реконструкция Рязанского НПЗ была проведена совместно с американской компанией ABB Lummus Global. После завершения реконструкции, к концу 2001 г., НПЗ увеличил выпуск высокооктановых бензинов в два с половиной раза*.

В 2001 г., согласно опубликованным данным, средние удельные капитальные вложения по трем крупнейшим металлургическим комбинатам составили $22/т** выплавляемой стали, что было примерно в 1,3 раза ниже, чем в ЕС, в 1,6 раза ниже, чем в США, и в 1,8 раза ниже, чем в Японии. Но по сравнению с десятилетием экономического хаоса это была настоящая победа, ведь за эти годы производство стали в России упало на 33% (с 89,6 млн т. в 1990 г. до 59,1 млн т. в 2000 г.), а средний уровень износа активной части основных фондов в отрасли достиг примерно 70%.

Так в сотнях компаний, чтобы построить эффективную бизнес-модель, собственники начали вкладываться в модернизацию производства.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Федеральные и региональные органы власти — 50%

«Невозможен никакой экономический прогресс, если чиновник зависит от капитала. Как, спрашивают, в таком случае выстраивать отношения с так называемыми олигархами? Да на общих основаниях! Так же, как и с владельцем маленькой булочной или мастерской по ремонту обуви» — так в своем письме избирателям 25 февраля 2000 г. кандидат в президенты Владимир Путин сформулировал новый курс в отношениях с бизнесом. Спустя три дня, на встрече со своими доверенными лицами, он продолжил тему «равноудаленного положения всех субъектов рынка от власти», дав тем самым название новому курсу — «равноудаление олигархов»***. В мае 2000 г. Владимир Путин провел неформальную встречу с олигархами, договорившись о взаимном невмешательстве: власть не вмешивается в бизнес при условии, что олигархи не вмешиваются в политику. Встреча проходила «под шашлык» и потому достигнутое тогда соглашение назвали «шашлычным соглашением»****.

* Годовой отчет НК «ЮКОС» ОАО за 2000 г (на английском языке) - http://www.annualreports.ru/fir_72.htm
** Годовой отчет НК «ЮКОС» ОАО за 2001 г (на английском языке) - http://www.annualreports.ru/fir_72.htm

* Проект-заявка «Управление международной репутацией «Тюменской нефтяной компании» в целях получения кредитных гарантий Экспортно-Импортного банка США». Архив национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник».
** Магрупова З.М. Экономика металлургической отрасли: Учеб. пособие. – Череповец: ЧГУ, 2005. - 101 с.
*** Проскурнина О. Хроники 1999–2009 гг.: «Обязан посадить»// Ведомости. —2009. — 23 март. — №50 (2320)
**** Хамраев В. «Игорь Юргенс: Модернизация возможна, если элита почувствует себя гражданами России» // Ъ-Online. —2010. — 21 окт.

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 стадии 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 активно поддержанной избирателями, в которую он либо встраивался, принимая установленные этой системой правила игры, либо терял актив.

«Равноудаленность» началась с Владимира Гусинского, потом коснулась Бориса Березовского, в сфере влияния которого находился «АвтоВАЗ», и через партнерство с Романом Абрамовичем — РУСАЛ и «Сибнефть». Потом последовал арест руководителя нефтехимического холдинга СИБУР — Якова Голдовского. Такова же судьба НК «ЮКОС», которая к 2003 г. стала одной из самых динамично развивающихся компаний России с активными собственниками, которые не желали «играть по правилам», установленным новой политической элитой. Результаты такого курса крупной промышленной компании, работающей в секторе, затрагивающей национальные интересы, всем известны...

Одним из примеров, того, как можно потерять бизнес из-за конфликта, но уже с региональной властью, является история противостояния губернатора Тулеева и группы МИКОМ. Так же печально закончился для авторитетного бизнесмена Быкова конфликт с губернатором Красноярского края Лебедем...

Инвесторы — 25%

В начале 2000-х гг. 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 стадии компании озаботились инвестиционной привлекательностью и стали выстраивать отношения как со стратегическими, так и с 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 все 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*. Примеру НК «ЮКОС» последовали и другие нефтяные компании: к началу 2002 г. 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.

* Ходорковский отмерил себе срок // Ведомости. —2003. — 4 апр.

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%)*. Но это уже был огромный шаг вперед. Однако игнорирование руководством НК «ЮКОС» 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 переформатировать свои бизнес-модели. В целом к тому времени конъюнктура на мировых сырьевых биржах намного улучшилась, сырьевые и промышленные компании перестали испытывать проблемы с ликвидностью, а 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**, 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 «Евраза» (8,3%), Новолипецкого МК (7%) и «Северстали» (9,1%)***. Второй тенденцией стала публично неафишируемая продажа долей стратегическим инвесторам (ЛУКОЙЛ — Conoco Philips). Третьей — масштабные вложения русского капитала в банкротящиеся западные предприятия тех же отраслей («Северсталь», «Евраз», «Норильский никель», «Ренова» и т.д.).

Потребители и бизнес-партнеры — 15%

Сырьевые компании часто не знают конечных потребителей своей продукции: сырье —это биржевой товар, и большинство сделок с ним проходит через трейдеров. Прибыль поставщика сырья зависит от разницы себестоимости продукции и цены реализации. Но успех предприятий, которые выпускают специализированную продукцию (трубы определенного диаметра, прокат, арматуру, швеллеры, рельсы, грузовики, комбайны и т.д.) и находятся в более сложной системе клиентских отношений, зависит от выпуска востребованного ассортимента.

Сможет ли компания в тендерном противостоянии при должном качестве продукции предложить самые низкие цены? В этой стадии с каждым годом бизнес промышленных компаний становится все более ориентированным на потребности клиента. В бизнес-процесс встраиваются маркетинг и логистика. Выше, во второй главе, мы сравнивали эффективность российских отраслей. В бизнесе типа «Производство-B2B» лидерами стали 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. Например, с 1998 г. за 5 лет только НЛМК инвестировал в развитие производства более $1,26 млрдв рамках программы, основной целью которой было совершенствование технологий*. Создание технологически более гибкого производства привело к тому, что компания может быстро переключаться на наиболее востребованную продукцию и на те рынки, где наилучший спрос. Кроме того, комбинат имеет возможность отправлять полуфабрикаты на потребление внутри холдинга — это дает компании некоторую независимость от конъюнктуры локальных рынков**. На внутреннем рынке компания сформировала диверсифицированную клиентскую базу, которая потребляет разные виды металлургической продукции. На зарубежном рынке за несколько лет НЛМК довел свою продукцию до более чем 70 стран.

Предприятия нефтегазового сектора потеряли несколько лет из-за передела собственности и «монополистических» тенденций 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 электроэнергетики. К 2010 г. стране нужно было ввести 25 ГВт новых мощностей, но российское энергетическое машиностроение не смогло переварить этот заказ. Оно производит в год оборудование, способное в сумме генерировать лишь около 1,2 ГВт***.

* МТС – самая прозрачная компания // Коммерсант. —2002. — 1 окт. — №177
** Business Guide. Металлургия. // Приложение к газете Коммерсант. —2006. — 14 нояб. — № 212(3543)
*** История IPO российских компаний (http://www.quote.ru, 05.07.2008 г.)

* Пономарев Д. Рентабельные, но неэффективные // КоммерсантЪ. — 2004. — 18 февр. — №29 (2868)
** http://news.rusmet.ru/news/47196/
*** Машиностроительный ребус // Эксперт. —2007. — 1 окт. — №36 (577)

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*. И вряд ли можно ожидать этого в будущем. Новые силы машиностроению, вероятно, могут дать только совместные проекты с иностранцами, подобные попыткам сотрудничества «Трансмашхолдинга» с концернами Alstom и Bombardier.

Персонал и прочие аудитории — 10%

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. Реструктуризация активов привела к значительному сокращению штатов при одновременном внедрении программ удержания ключевого и наиболее квалифицированного персонала и программ по формированию «корпоративной идентичности».

Например, РУСАЛ после образования в марте в 2000 г. представлял собой юридическое объединение Братского, Красноярского, Новокузнецкого и Саянского алюминиевых заводов с общей численностью сотрудников в 75 000 человек. Более 99% численности компании составляли работники самостоятельных предприятий, прошедших путь слияния. Для сотрудников, жителей города, региона, где у РУСАЛ были предприятия, само название компании «Русский алюминий» мало что говорило. Для них по-прежнему «единицей сущности» оставалось конкретное предприятие. Оно являлось фактором влияния на окружающую среду, фактором качества социальной сферы, источником экономического благополучия и т.д. Поэтому работникам казалось, что «они работают, а все деньги идут в Москву», не возвращаются в регион, а «оседают в карманах олигархов», у них отсутствовало чувство принадлежности к масштабному бизнесу, хотя РУСАЛ успел стать второй по величине алюминиевой компанией мира. Не были налажены связи между коллективами предприятий, коммуникация высшего руководства и работника на конкретном предприятии происходила с искажением информации, а виновником любого ухудшения ситуации на предприятии (в связи с реструктуризацией или реинжинирингом) всегда считали высшее руководство из Москвы. Поэтому компания была вынуждена проводить целый комплекс мероприятий от имени «Русского алюминия»: инвестирование в промышленную безопасность, обучение персонала, программы корпоративной культуры и т.д. Также компания смогла к 2005 г. уменьшить численность персонала до 50 тыс. человек и сняла с баланса объекты социальной сферы.

«Норильский никель» также инвестировал значительные средства в обучение сотрудников. Только в 2003 г. обучение в компании прошли более 25 тыс. человек.

Хотя влияние «фактора персонала» на результаты компаний не было ключевым, все крупные предприятия стали внедрять минимальный набор тех HR-инструментов, которые используют ведущие мировые производственные компании. Для многих собственников спокойствие трудовых коллективов было залогом нормальных отношений с тогда еще выборными губернаторами и не давало повода к раздражению федеральной власти. Теперь, когда работники не играют существенной роли даже как избиратели, заставить крупные компаний в секторе «производства для производства» обратить серьезное внимание на персонал может лишь резкий социальный протест. Подобный протест может возникнуть как по системным причинам, что мы и наблюдали во время кризиса 2008 г. (например, в Пикалево, где социальный протест вылился в жесткую критику собственника «Базового элемента» со стороны премьер-министра), так и из-за демонстративного пренебрежения к нуждам и требованиям коллективов. Например, общественный протест против наплевательского отношения к условиям труда и промышленной безопасности на угольных шахтах Кузбасса привел к критике некоторых собственников со стороны руководителей федеральных органов власти, а часть из них вообще потеряла бизнес (такова, например, история совладельцев компании «Южкузбассуголь», которые после череды аварий на шахтах предприятия под угрозой полного отстранения от управления были вынуждены уступить свои активы «Евразу»*).

* Политика без закона // Приложение к газете «КоммерсантЪ». —2008. — 19 март. — № 44(3861)

* http://www.newsru.com/finance/15jun2007/kuzbass.html

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 МЕДИА-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.
- Внутрикорпоративные 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 на этой стадии 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 органах власти различного уровня;
- аналитика и прогнозирование политических и социально-экономических процессов в контексте развития компании;
- «техническое» взаимодействие с органами власти в части организации встреч между собственниками и высокопоставленными 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 для инвесторов;
- 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;
- презентации и регулярные встречи с инвесторами и аналитиками.

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.

СТАДИЯ РОСТА

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

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 к повседневному руководству компанией приходят профессиональные управленцы. Собственники концентрируются на стратегии и отвечают за рост бизнеса. Если это небольшая региональная компания, то она начинает бороться за национальный рынок, но большинство компаний, относящихся к рассматриваемому типу бизнеса, в России являются национальными игроками. Для них началась борьба за контроль над сегментами мирового рынка.

На стадии роста компания готовится к рывку в борьбе за долю рынка. Большинство компаний российского промышленного производства являются национальными игроками. Для них началась борьба за контроль над сегментами мирового рынка

Первые признаки начала фазы роста бизнеса — это инвестирование в промышленное строительство или глубокую модернизацию. Например, крупные металлургические компании начали тратить на техническую модернизацию производства до 10% ежегодной выручки. Такие же тенденции наблюдались в энергетическом секторе: началось освоение нефтяных месторождений Восточной Сибири (правда, при значительных налоговых льготах), шельфа Каспия и Сахалина, «Газпром» начал строить трубопровод North Stream и расконсервировал Бованенковское месторождение на Ямале. По оценкам вице-премьера Игоря Иванова за 5 лет до 2016 г. в освоение газовых месторождений в России будет инвестировано более $100 млрд*. Реформа РАО «ЕЭС» и обязательства в рамках инвестпрограмм спровоцировали спрос на энергетическое машиностроение (правда, резко упавшее в кризис 2008—2010 гг.). Поэтому в целом для всех компаний самое главное на стадии роста — кардинально изменить технологический уровень, чтобы гарантировать стабильность и эффективность производственной базы на много лет вперед.

Органический рост производственных мощностей в этом типе бизнеса очень длительный и требует огромных капиталовложений, поэтому рост компаний чаще происходит за счет слияний и поглощений (а в услугах, к примеру, наоборот — там легче заново строить собственные сети, чем переводить приобретенные сети на свою бизнес-модель). Примеров такого роста множество. Масштабная экспансия и покупки ЛУКОЙЛ добывающих подразделений в Казахстане, Узбекистане, Венесуэле, Иране, Египте, нефтеперерабатывающих заводов в Европе, покупка заправочных сетей в США и Европе. Слияние РУСАЛ, СУАЛ и Glencore в UC RUSAL, превратившее компанию в производителя №1 в мире (обеспечив себе через слияние сырьевую базу, UC RUSAL затем приобрел алюминиевый завод Alscon 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%*. «Евраз» в 2005 г. купил Vitkovice Steel, в 2006 г. — американскую сталелитейную компанию Oregon Steel Mills, в конце 2007 г. подписал соглашение о покупке американской компании по производству проката Claymont Steel, украинских предприятий ОАО «Суха Балка» и «Днепропетровский металлургический завод им. Петровского».

ЛУКОЙЛ: зарубежные инвестиции

Также можно припомнить эпопею с попыткой «Северстали» слиться с Arcelor. Май 2006 г. был звездным часом бизнесмена Алексея Мордашова.

* В разработку месторождений газа Россия вложит $100 миллиардов. Заявление И. Иванова на ПМЭФ- 2010// http://www.vesti.ru/doc.html?id=369626&cid=1060

* Цвет нации // Приложение к газете «КоммерсантЪ» —2008. — 27 мая — № 89(3906)

Он договорился об обмене 87,5% акций «Северстали» на 38,5% акций Arcelor — второй по величине металлургической компании мира после Mittal Steel. Он говорил: «Наш пример показывает, что все возможно. Да и одной Arcelor мировая металлургия не исчерпывается. Я думаю, что сделка является шагом вперед для всего российского бизнеса. Никогда до этого российская компания такого масштаба не становилась частью глобальной компании, лидирующей в своем секторе в мире, с получением российскими акционерами доминирования в этой компании. Никогда еще суммы сделки не были такими большими. Это показывает, что и для всего российского бизнеса существует множество возможностей»*. Уже через несколько месяцев Алексей Мордашов выглядел подавленно. Он проиграл. Сделка была отменена, а Arcelor досталась Лакшми Миттalу. После этой неудачи Мордашов решился на IPO «Северстали» и стал энергичнее скупать активы. С того момента «Северсталь» подобралась к тройке крупнейших сталепроизводителей США, потратив на завоевание рынка около $3,5 млрд. Правда, наступивший в 2007 г. кризис экономики США привел многие купленные предприятия к убыткам: американское подразделение «Северстали» в 2009 г. «заработало» более $1 млрд убытков. Такая же судьба постигла американские активы «Евраза», приобретенные в 2007—2008 гг. за более чем $5 млрд: в 2009 г. убыток составил $361,3 млн, в первом полугодии 2010 г. — $46 млн**.

«Северсталь» и Arcelor: поторопились...

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

У отраслей, которые в момент наступления кризиса ликвидности находились в стадии активного роста (большинство из них принадлежит именно к сектору «Производство-B2B»), инвестиционный цикл не был завершен, что и привело многие компании к убыткам и банкротству из-за невозможности рефинансировать долги. Особенно это проявилось в металлургии (когда, например, около полугода был нулевой спрос на черный лом), в строительстве (когда сотни тысяч квадратных метров складов, офисов и помещений стали никому не нужны, а арендные ставки нельзя было снизить из-за обязательств перед кредитовавшими это строительство банками) и в машиностроении.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Органы власти России и других государств — 50%

Чтобы проводить такую экспансию 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 стадии. Но в стадии роста бизнес ориентируется не только на власти своего уровня,

Государственные визиты и пул бизнесменов

* Рожкова М., Федоринова Ю., Хроники 1999—2009: Все возможно // Ведомости. —2009. — 3 авг. — №142
** Асанкин Р., Джоджуа Т. Evraz взял долг на себя // «Коммерсантъ». — 2010. — 12 окт. — №189 (4489)

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 примером может быть инвестирование ЛУКОЙЛ и «Газпрома» в Венесуэле, когда в этой стране проводилась активная национализация нефтяной промышленности. Американские нефтяные компании были вытеснены из страны, и только лояльные к режиму были допущены к добыче нефти*. В последнее время руководителей нашего государства в государственных визитах 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 ЛУКОЙЛ подписал соглашение о разработке Кандымских газовых месторождений стоимостью $1 млрд**. Похожая история случилась и в ЮАР, где «Ренова» в присутствии президентов обеих стран подписала соглашение о миллиардных инвестициях в добычу марганцевых руд, хотя обсуждались частные инвестиции из России в размере $5—7 млрд. на ближайшие 10 лет***. 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 ЛУКОЙЛ. Как заявил глава МИД РФ Сергей Лавров на церемонии подписания документа, «соглашение не означает, что сотрудничество не осуществлялось ранее. 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 в Ливии российского гражданина Александра Цыганкова, представителя ЛУКОЙЛ. Он подозревался в промышленном шпионаже. МИД России и посольство России в Ливии немедленно занялись вызволением сотрудника ЛУКОЙЛ, 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*.

ЛУКОЙЛ: лоббистская поддержка МИД РФ

Российские инвестиции в Венесуэлу

ЛУКОЙЛ: скорая дипломатическая помощь

Активный рост бизнеса и агрессивная политика компании могут привлечь и критическое внимание регуляторов, особенно если учитывать, что множество российских компаний занимается пониженным трансфертным ценообразованием. Когда власти нужно выбрать кандидата для показательной налоговой порки, выбирают самого активного. Не вспоминая уже про НК «ЮКОС», приведем в пример «Мечел» и довольно 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**. Обошлось без уголовных дел, но капитализация компании, у которой нет родственных отношений с властной элитой (как у РУСАЛ), или легендарных акционеров типа Романа Абрамовича (как у «Евраза»), упала вдвое всего за несколько дней. Спустя 2 года, когда Зюзин полностью выполнил требования премьера, Путин лично посетил Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ) и запустил новый цех, при этом отметив, что у него нет больше претензий к компании, и собственнику, и что он сожалеет о своем выпаде двухлетней давности, которая привела к драматической потери капитализации «Мечела»***. Но эта была действенная мера в налаживании более прозрачного ценообразования и налогообложения продукции металлургических предприятий.

* Купец «калашниковых» // КоммерсантЪ. —2006. — 28 июл. — № 137(3468)
** НК «ЛУКОЙЛ» и Узбекистан подписали СРП по разработке Кандымских газовыхместорождений стоимостью $1 млрд // Ведомости. —2004. — 17 июн.
*** Владимир Путин лишил парламент ЮАР дара обязательной речи // КоммерсантЪ. —2006. — 6 сен. — № 165(3496)
**** Соглашение о сотрудничестве МИД РФ и нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» позволит расширить деятельность российской компании на мировых рынках. ИТАРТАСС, 02.03. 2007

* Лавров попросил власти Ливии отпустить из-под стражи сотрудника «ЛУКОЙЛа». «Lenta.Ru», 23.01.2008 - lenta.ru/story/lukoil/
** Осетинская Е. Человек недели: Зюзин // Ведомости. —2008. — 28 июл. — №138 (2160)
*** Колесников А. Вместо доктора премьер послал к металлургам себя // Коммерсантъ. —2010. — 24 июл. — №133 (4433)

Потребители — 30%

Растущий бизнес требует более внимательного учета потребностей клиентов. С выходом на международный рынок среди клиентов появляются и зарубежные, требования к качеству растут. При покупке Stillwater «Норильскому никелю» автоматически 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 ЛУКОЙЛ в Европе, чтобы компания могла комфортно много лет работать на рынке? Или какая система продаж должна быть у «Евраза» на рынках США и Азии после покупки Oregon Steel Mills и Claymont Steel?

Если компания выпускает продукцию для частных потребителей или оказывает услуги, то выставляемая цена может быть слабо связана с себестоимостью. Например, потребители платят бренд-премию к товарам класса люкс, посещают статусные рестораны, рентабельность которых составляет сотни процентов и т.п. В производстве промышленных изделий или в добывающих отраслях ассортимент часто стандартизирован и на рынке можно найти точные аналоги. Поэтому экономика предложения в секторе «Производство-B2B» строится от издержек, к которым добавляется минимально возможная маржа. Если выпускаемые продукты котируются на товарных биржах, то прибыль определяется эффективностью производства, которое может производить товары по ГОСТу (или другому стандарту) с минимальными издержками. Но самая лучшая модель для компании — иметь монополию или отраслевое соглашение о ценах и максимально препятствовать конкуренции и борьбе за потребителя. Такова, кстати, на самом деле стратегия «Газпрома», ОПЕК, De Beers.

Вот почему для успеха в этом бизнесе важна не эффективность производства, а комплексная поддержка органов власти и координация действий ряда стран. Часто одни потребители вынуждены субсидировать других: в 2008 г. российское голубое топливо поставлялось в Западную Европу по ценам в среднем в 4,7 раза, а в страны СНГ и Балтии — в 2,2 раза выше, чем российским потребителям*. Правда, как только появляются новые технологии или происходят геополитические изменения, такие монопольные рынки начинают «сдуваться» (например, падение цен на газ в США из-за прорыва в сланцевой добыче газа, активное строительство заводов по сжижению газа в странах-экспортерах, строительство Nabucco, газопроводов из Северной Африки и т.д.).

Там же, где есть конкуренция, компания вынуждена стоить свою экономику предложения от себестоимости. Например, пока наша страна не может заинтересовать иностранных производителей автомобильных комплектующих строить заводы в России, хотя «АвтоВАЗ» и другие отечественные производители автомобилей в этом кровно заинтересованы. Смысл начинать в России производство появится только тогда, когда себестоимость сделанной здесь продукции будет хотя бы на 5—10% ниже импортной. Тогда продукция будет конкурентоспособной и на международном рынке, а Россия станет ее серьезным экспортером. Но этого не происходит из-за более дорогого финансирования в России, неразвитости логистики и неблагоприятного инвестиционного климата. Вместо этого многие производители развернули крупные производства в Восточной Европе, где, собственно, и выполняется российский заказ, себестоимость которого ниже, чем если бы производство осуществлялось в России, примерно на 20%**.

Инвесторы — 15%

Рост капитализации — основной индикатор успеха в этой стадии. Но рыночная стоимость бизнеса 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 ввиду больших политических рисков и репутации российского бизнеса***. Солидные зарубежные компании не готовы быть долгосрочными портфельными инвесторами частных российских предприятий. Системы корпоративного

* «Газпром» на внешних рынках. http://gazpromquestions.ru/index.php?id=34
** Непомнящий А., Страна издержек // Ведомости. —2010. — 18 июн. — №110 (2628)
*** Алекперов В. ЛУКОЙЛ глобальная энергетическая компания: рост с упором на стоимость. Доклад. Лондон, 10.04.2008.

управления в отечественных компаниях несовершенны, и покупки миноритарных долей часто бессмысленны (за исключением политически разумных, как, например, покупка BP и Shell процентных долей «Роснефти» при ее IPO). 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 г., когда из-за падения фондового рынка России все 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 инвесткомпании на уровне чуть больше $51 млрд, тогда как консенсус-прогноз Bloomberg для Petrobras был всего около $19 млрд. Добыча Petrobras составляла 2,3 млн баррелей в сутки, а ЛУКОЙЛ, «Роснефть», «Татнефть», «Газпромнефть», «Сургутнефтегаз», ТНК-ВР и НОВАТЭК совокупно давали около 8,4 млн баррелей в день*. Эта безумная диспропорция наглядно показывает, насколько велики у России дисконты по страновому риску.

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 лет, с точки зрения конъюнктуры для отрасли, компания упустила в «бессмысленной и беспощадной» борьбе с корпоративным захватчиком (СИБАЛ). Из-за неспособности государства обеспечить легитимному собственнику правовую и политическую защиту владельцы «Илим Палп» были вынуждены отдать часть бизнеса зарубежному конкуренту**.

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.

Персонал — 5%

Производительность труда в российской промышленности, мягко скажем, невысокая. Так, в 2002 г. на «Северстали» при годовом производстве стали в 9,9 млн т. числилось 37 тыс. работников, на Магнитке (11 млн т.) — 34,2 тыс., в НЛМК (8,9 млн т.) — около 50 тыс., на Западно-Сибирском меткомбинате (ЗСМК, входит в «Евраз»), выплавившем в 2003 г. 6 млн т. стали,— около 29 тыс. человек. Таким образом, в среднем на одного российского металлурга приходилось около 180—250 т. металла в год. Для сравнения: корпорация Nucor (США), штат которой составляет лишь 9,8 тыс. человек, выплавляет ежегодно свыше 13,5 млн т. стали, т.е. по 1,4 тыс. т. на каждого работника.

В стоимостном выражении преимущество западных компаний было еще более очевидно. Если каждый работник «Северстали» производил в 2003 г. продукции в среднем на сумму чуть более $70 тыс., то его коллега из Nucor — на $480 тыс. На каждого работника РУСАЛ в 2003 г. пришлось алюминия и полуфабрикатов из него на сумму в $65 тыс., тогда как на рабочего канадской компании Alcan (выручка в 2003 г. — $13,6 млрд) — на $260 тыс. Проигрывал по этому показателю зарубежным конкурентам и «Норильский никель», в штате которого насчитывалось 80 тыс. человек. Канадская компания INCO, которая также специализируется на производстве никеля, обладает штатом в 10,5 тыс. работников, при этом ее годовой оборот превышает $2,4 млрд. В итоге на рабочего INCO пришлось в 2003 г. продукции на сумму $215—220 тыс., тогда как в «Норильском никеле» — только $63—65 тыс.*

Низкая производительность труда в российской промышленности была обусловлена как устаревшими технологиями, так и завышенными на 20—30% штатами. Кроме того, в России каждое предприятие вынуждено содержать на своем балансе многочисленные вспомогательные и ремонтные службы.

* Малкова И. Petrobras обгоняет Россию // Ведомости-online. —2008. — 7 окт.
** Контракт с антрактом. // Коммерсант–Деньги. —2005. — 10 янв.

* Непомнящий А., Страна издержек // Ведомости. —2010. — 18 июн. — №110 (2628)

Но в рассматриваемой стадии такая избыточность персонала для российского бизнеса была позволительна. Хотя в России производительность в металлургии в 4 раза ниже, чем в промышленноразвитых странах, стоимость 1 человеко-часа ниже в 16 раз — $2 против $32*. Поэтому сохранение рабочих мест при таком уровне зарплат было не вопросом бизнеса, а вопросом социальной гармонии на локальных территориях, а также во взаимоотношениях с органами власти.

Для быстрорастущих компаний важной задачей становилось снижение социальной напряженности, порождаемой неадекватным распределением растущей прибыли. Например, летом 2006 г. в Сургуте и других городах Тюменской области прошли акции протеста работников «Сургутнефтегаза», собиравшие до 5 тыс. участников, требовавших повышения заработной платы пропорционально увеличивающейся год от года прибыли компании, и инвестиций в развитие социальной сферы для работников и членов их семей.

Череда технологических катастроф вынудила компании инвестировать в обучение сотрудников и осознать важность управления рисками на местах. За период с 1998 г. по 2008 г. затраты на охрану труда в угледобывающей отрасли России выросли в 9 раз и составили более $1 млрд. Но снижения случаев смертельного травматизма так и не произошло: в 1998 г. — 135 случаев, в 2007 г. — 217. Причина — человеческий фактор и система заработной платы, которая провоцирует работников нарушать технику безопасности.

С наступлением кризиса 2008—2010 гг. металлургические компании все же реализовали программы значительного сокращения штатов. Ведь не секрет, что за 2001—2007 гг. производительность труда в стране выросла в 1,4 раза, в то время как заработная плата — в 6,2 раза**. Сокращение персонала было одной из мер снижения издержек в борьбе за выживание при драматически упавших ценах на металлы. Но хуже всего после наступления кризиса обстояли дела у только что сформированных, начавших небольшой рост и еще не адаптировавшихся к рыночным реалиям отраслей с невысокой конкурентоспособностью и долгой окупаемостью средств. Огромные увольнения (до 30—50% от кадровой численности предприятий) произошли в машиностроении, угольной промышленности, промышленности строительных материалов, строительстве*. В этих отраслях повсеместно наблюдались остановки производства и бессрочные отпуска.

Прочие — 5%

Собственники активно начали позиционироваться в социальной сфере. Рейтинги Forbes сделали размер капитала 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 личных капиталов.

Летом 2010 г. в рамках помощи пострадавшим от пожаров в Центральной России многие компании выступили с благотворительными инициативами, большинство из которых сводилось к снижению цен на продукцию неосновного бизнеса. Например, нефтяники выходили с инициативой снижения розничной стоимости топлива на несколько процентов, за что и получили позитивную оценку со стороны правительства.

Шефство бизнеса над сгоревшими деревнями

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

ЛУКОЙЛ: добровольное снижение цен

Также непростым было решение вопросов увольнений в моногородах, на предприятиях, которые резко снизили свои производственные показатели во время кризиса. Чтобы не допустить безработицы в условиях низко-

* Пономарев Д. Рентабельные, но неэффективные // Газета «Коммерсантъ». — 2004. — 18 февр. — №29 (2868)
** Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)

* Цветкова М. Безработные субъекты // Ведомости. — 2009. — 13 фев. — №26 (2296)

го спроса на продукцию, органы власти и компании оплачивали социальные пособия, а сотрудники направлялись на общественные работы.

Бывает так, что близость к органам власти и позиционирование компании как защищающей национальные интересы, оборачивается против нее. Это стало очевидно по реакции широкой общественности на аварию на Ленинском проспекте, произошедшую 25 февраля 2010 г. — столкновение машины вице-президента ЛУКОЙЛ Анатолия Баркова с малолитражкой, в результате которого погибли врачи Ольга Александрина и Вера Сидельникова (сам Анатолий Барков получил незначительные ушибы). По многочисленным «VIP-авариям» в нашей стране прослеживается один принцип: чем выше статус участника ДТП, тем больше у него шансов избежать наказания за преступление. Дела либо не возбуждают, либо сразу же закрывают, либо после расследования обвиняют в ДТП другую сторону*. В случае с вице-президентом ЛУКОЙЛ, который, как полагали многие, вел себя аналогично чиновникам со спецсигналами и спецномерами, накопившееся общественное недовольство вылилось в призывы автомобилистов бойкотировать розничный бизнес компании. Обращению общественности против именно корпорации, а не личности, способствовала и ее декларативная, «отстраненная» позиция: *«Даже если установят вину нашего сотрудника, фирма тут ни при чем»*. Существенного снижения розничных продаж топлива у компании не произошло только потому, что из-за неразвитости рынка нефтепродуктов в России по многим позициям (доступность АЗС, качество топлива, ассортимент) коммерческое предложение ЛУКОЙЛ пока имеет заметные потребительские преимущества. Но будь конкуренция более жесткой, как, например, в Западной Европе или в США, бойкот заправок ЛУКОЙЛ привел бы компанию к намного более серьезным финансовым потерям. Корпорация, которая перечисляет в государственный бюджет более $38 млрд налогов в год должна была бы знать, что «любую систему характеризует не ошибка, а реакция на ошибку», т.е. дело не в том, что произошло, а в том, как компания вела себя по отношению к происшедшему.

ЛУКОЙЛ: авария на Ленинском проспекте

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

В адрес органов власти:

- «Мы были и остаемся российскими бизнесменами, мы собираемся работать в России и на благо России».
- «Бизнес коррелирует 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 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 не только отражает интересы 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).

* Введенская А., Цветова А. Чем выше статус, тем больше шансов В ДТП даже со смертельным исходом VIP-персоны, как правило, не виноваты// Независимая газета. — 2010. — 5 окт. — №26 (2296)

- «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 для 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: для Узбекистана, Венесуэлы, Таджикистана, Ирана, Боливии и др.).

В адрес потребителей продукции:

ВР: разнообразие сфер деятельности

- «Самые низкие цены и высокое качество, при широком ассортименте продукции и персональном подходе к клиентам».
- «Стабильность поставок и долгосрочность заключенных соглашений».
- «Гибкость производственной линии компании позволяет удовлетворить любые специфические требования корпоративного клиента».

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 социальноориентирован, 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 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 МЕДИА-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.
- Огромные отделы продаж продукции и плотная работа с клиентами (персонализация профессиональных контактов).
- Выставки и профессиональные отраслевые мероприятия.
- 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 актах благотворительности).
- Социальная («нефинансовая») отчетность.
- Международные СМИ и влиятельные СМИ стран присутствия.
- Внутрикорпоративные коммуникации всего холдинга и местные СМИ в регионах присутствия.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ КОМПАНИИ

Рост бизнеса российских промышленных предприятий в 2002—2008 гг. был связан с масштабными программами развития. Самые масштабные интегрированные коммуникационные проекты были связаны с международными покупками. Можно вспомнить попытки российского бизнеса купить Arcelor и Opel — в этих проектах поддержку компании оказывали первые лица государства, по дипломатической линии были задействованы представительства России за рубежом, госбанки были готовы финансировать сделки, а информационная волна «обошла» все ведущие финансовые столицы мира с сообщениями «Русские идут». Похожие проекты были у «Газпрома» (строительство Nord Stream и газовые войны с поставщиками), ЛУКОЙЛ (борьба за иракское месторождение «Западная Курна», венесуэльские и среднеазиатские активы), у «Реновы» (ЮАР и Намибия»), «Росатома» (строительство атомных станций в Восточной Европе, на Ближнем Востоке и Азии), «Атомредметзолото» (урановые рудники в Казахстане и Монголии), En+ Group (борьба за крупнейшее в Монголии месторождение угля Таван-Толгой), «Росвооружения» и др.

К уже отстроенным на стадии формирования коммуникационным подразделениям логично было создавать отделы по работе с международными органами власти, работе с иностранными СМИ, а также привлекать местные PR-агентства для понимания специфики менталитета, традиций и языка. Также для управления международной репутацией целесообразно приглашать в качестве подрядчиков мировые сетевые PR-агентства.

Значительные объемы размещения IPO, рублевых корпоративных и еврооблигаций требовали от компаний этого сектора принципиальных изменений в раскрытии информации и создании сильных служб по взаимодействию с инвесторами.

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».

Все, что было налажено на материнских рынках в фазе роста, превратилось в циклические, постоянно повторяемые процессы. Выпуски годовых и квартальных отчетов, корпоративных изданий, сувенирная продукция, корпоративные и массовые праздники, развитие внутрикорпоративных связей, работа со СМИ — все это стало будничными процессами, которые теперь делегированы конкретным исполнителям и заранее забюджетированы.

СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

По сути, стадия роста заканчивается у компании тогда, когда она смогла в полной мере реализовать свою бизнес-модель в виде конкретных активов. Купленные и созданные активы требуют объединения в рамках единой системы корпоративного управления, унификации всех процессов, преодоления географических отличий и т.п. 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 г. как минимум в два раза. Проблему глобального изменения климата, скорее всего, не придется решать ценой снижения уровня «благ цивилизации», и все человечество в целом будет потреблять и дальше, дотягиваясь до уровня развитых стран. Поэтому отечественному бизнесу предстоит стать одним из важных игроков на мировом рынке.

Из-за длительного инвестиционного цикла стабилизация бизнеса отечественных компаний, представляющих отрасли промышленного производства, будет достигнута не ранее 2015—2017 гг.

До стадии стабилизации ни одна из отечественных компаний, представляющих рассматриваемый тип бизнеса, пока не добралась. Достижение стабилизации ожидается не ранее 2015—2017 гг. из-за очень длинного инвестиционного цикла. 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 г. мировой финансовый кризис. Поэтому компании, завоевав достаточную для устойчивости долю глобального рынка, как правило, останавливаются в своем развитии, концентрируясь на операционной эффективности. Скорее всего, менеджмент в транснациональных компаниях российского происхождения сменится на более эффективных иностранных управляющих, которые смогут руководить компаниями, когда рост бизнеса прекратился и процессы внутри компании замедлились и стали рутиной.

Но и на стадии стабилизации необходим постоянный поиск инновационных решений, которые смогли бы поддерживать конкурентные преимущества и стабильное состояние компании в меняющихся условиях.

Так, например, крупнейшие нефтедобывающие компании, столкнувшись с ограничением доступа к ресурсам в новых регионах со стороны национальных правительств, инвестируют в исследования и новые установки генерации энергии из возобновляемых источников на материнских рынках (ветер, солнце, термальные источники и т.д.) и начинают позиционироваться уже не как нефтяные компании, а как компании энергетические. Компании начали заниматься тем, чем раньше не занимались: горизонтальное бурение, переработка попутного газа, бурение на шельфе, для металлургии — энергосбережение, для угольной промышленности — добыча сланцевого метана и т.д. Приобретение нефтяными компаниями предприятий энергогенерации также стало распространенной практикой.

Chevron: новые источники энергии

Часто снижение динамики роста на традиционных рынках и поиск инновационных решений приводят компании к изменению бизнес-модели. Хороший тому пример — компания General Electric. В США уже с 1990-х гг. прошлого века было существенно менее прибыльно производить что-либо «материальное», чем инвестировать капитал в финансовые услуги. В прошлом исключительно производственная, один из исторических «столпов» индустриальной революции в США, в 90-ые гг. XX в. General Electric сменила политику инвестирования. Вместо новых высокотехнологичных производств средства были вложены в финансовые корпорации GE Money (потребительское и ипотечное кредитование) и

GE Commercial Finance (кредитование, операционный лизинг, различные программы финансирования, коммерческое страхование и т.д.). Вложены с размахом — обе компании работают более чем в 50 странах мира. Правда, теперь президент Барак Обама вынужден признать, что страна, которая изобрела ветряные электрогенераторы, вынуждена закупать их в Южной Корее, а некогда лучшие технологические решения в области солнечных батарей, придуманные в США, более эффективно реализованы в Германии и Японии и импортируются оттуда.

Другой, но более позитивный пример, когда компания вынуждена была изменить свою бизнес-модель, — это история IBM, которая из производственной компании стала сервисной, при этом смогла сохранить ведущее место на рынке информационных решений, но уже не в низкорентабельном секторе «железа», а в секторе высокоприбыльных приложений и профессионального IT-консалтинга.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Органы власти — 45%

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 (США) 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 открыто 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.

Потребители — 35%

Когда рост закончится, компании будут снижать издержки и для обеспечения более высокой рентабельности переходить к более высокому переделу сырья и продукции, диверсифицируя предложение и состав своих клиентов. Например, сбалансированная бизнес-модель позволяет нефтяной компании легко переживать волатильность цен на нефть. При ее падении компания зарабатывает на розничных потребителях, на рынке которых цены более стабильны. Например, когда всего за несколько месяцев в 2008 г. цена нефти упала с $147/бар. в 3 раза, то АЗС снизили цены на топливо всего на 20—25%. А долгосрочные контракты на поставку газа вообще не менялись более полугода.

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.

Персонал — 5%

Мировая тенденция повышения производительности труда за счет технологической модернизации и робототехники так и или иначе приведет к снижению числа сотрудников промышленных компаний. Более важным будет иметь высококлассного специалиста с высоким уровнем об-

разования и зарплатой, существенно превышающей сегодняшний уровень, чем 5—6 сотрудников с низкой квалификацией, выполняющих ту же функцию, что и один специалист. Поэтому в будущем можно ожидать роста комплексных образовательных внутрикорпоративных программ и тотального изменения системы управления кадрами.

Очень важной работой также будет постановка целостной системы управления рисками промышленного предприятия, где наиважнейшую роль будут играть осознанные действия персонала по недопущению возникновения на предприятиях технологических катастроф. Повышение квалификации и разделение ответственности за предприятие с сотрудниками — это будущее, с которым столкнется каждое предприятие, которое хочет быть конкурентным не только внутри страны, но и на международной арене. Это в первую очередь касается делегирования полномочий рядовым специалистам и нижнему управленческом звену по остановке всего производства в случае подозрений на нештатную работу оборудования.

Авария на Саяно-Шушенской ГЭС

В качестве иллюстрации важности такого подхода можно взять аварию на Саяно-Шушенской ГЭС, когда операторы наблюдали вибрацию гидроагрегата, но у них не было полномочий, чтобы его срочно остановить без согласования с вышестоящим руководством*. Такие же ситуации происходят в шахтах, когда шахтеры, видя повышенное содержание метана в воздухе, предпочитают доработать смену, чтобы выполнить план (и получить зарплату), вместо того чтобы начать эвакуацию и закрыть шахту до восстановления уровня загазованности до приемлемых показателей.

Выводы, которые сейчас можно сделать по причинам аварии в Мексиканском заливе, приведшей к крупнейшей в мире экологической катастрофе, очень просты — буровики не могли возразить заказчику бурения, который настаивал на ускорении процесса, несмотря на технологические проблемы. В итоге — потенциально возможные потери нескольких десятков миллионов долларов и запоздание в графике бурения будут оплачены счетом в $20 млрд, безработицей тысяч нефтяников и ограничением доступа для всех нефтяных компаний к новым месторождениям на шельфе Северной Америки.

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 принято 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, до кризиса компания UC 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 г. на экологические программы невиданные для России $1,4 млрд*. Конечно же, из-за кризиса планы вряд ли будут реализованы в полной мере, но посыл все равно верный. Компания планировала добиться общего снижения количества прямых выбросов парниковых газов на 50%, а в долгосрочной перспективе полностью устранить выбросы углерода на протяжении всего цикла производства алюминия и продукции из него.

Тот же самый случай в Мексиканском заливе привел к очень резкой критике британской компании со стороны всего населения США. Британия и США — это давние партнеры с многолетней совместной историей. Представьте, какая бы случилась истерия, если бы заказчиком бурения и виновником аварии выступила и была признана российская компания?

* Акт технического расследования причин аварии, происшедшей 17 августа 2009 г.в филиале ОАО «РусГидро» — «Саяно-Шушенская ГЭС имени П.С. Непорожнего», стр. 72, 75, 88

* Олег Дерипаска: ничего лишнего. // Эксперт. —2008. — 30 июня — №26 (615)

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

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».

Ответственность энергетических компаний

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».

Изменения климата и забота об экологии

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 ответствен 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 МЕДИА-КАНАЛЫ

- Институциональные отношения с органами власти различного уровня.
- Весь инструментарий взаимодействия с инвесторами.
- Международные СМИ и влиятельные СМИ стран присутствия.
- Профессиональные деловые и влиятельные общественно-политические СМИ России.
- Комплексные отношения с корпоративными клиентами (налаженная работа отделов продаж, персонализированный подход, участие во всех значимых отраслевых мероприятиях).
- Инновационные программы внутрикорпоративных связей.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ КОМПАНИИ

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

В компаниях заранее разработаны развернутые процедуры действий при возникновении чрезвычайных ситуаций. Таких ситуаций обычно не так уж мало. Это не только аварии или сбои в производственно-технологической деятельности, но и ситуации биржевых и общеэкономических кризисов, неплатежи потребителей, проблемы с поставщиками, полити-

ческие и законодательные изменения, конфликты с локальными сообществами в регионах работы компании, а также неизбежные проблемы отношений работодателя с трудовыми коллективами. Репутационные риски оказываются особенно значимы для публичной компании, поскольку неизбежно и немедленно отражаются на ее капитализации.

В фазе стабилизации большая часть коммуникационных процессов уже изучена, есть история взаимоотношений с различными аудиториями. Для поддержания информационного потока коммуникационные процессы регламентируются, что снижает скорость реакции компании, но зато позволяет поддерживать управляемость огромной структуры в разных странах и географических зонах на единых принципах. На примере иностранных транснациональных компаний хорошо видно, что даже в странах с формирующимся общественным мнением и неразвитым гражданским обществом они действуют так же, как и в странах, где общественное мнение и гражданское общество сильны и требовательны.

Так, начиная работу дочерней компании Sakhalin Energy по проекту «Сахалин-2», компания Shell согласовывала прокладку трубопровода с местным населением, чтобы «труба» не мешала сезонной миграции оленеводческих хозяйств, специально перенесла трассы морских трубопроводов для снижения воздействия на серых китов, предприняла комплекс мер по защите нерестовых рыб (перенос сроков строительства переходов через реки на зимнее время, преодоление наиболее крупных водных преград наклонно-направленным бурением под руслом, создание в причалах пропускных сооружений для прохода рыбы на нерест), учитывала требования местных активистов-экологов к проведению сейсмических работ и т.д. Компания сознательно ставила проблемы проекта на общественную повестку дня на этапе проектирования и строительства, чтобы избежать их во время эксплуатации. Таким подходом она удивила многих. На вопрос, почему компания не стала, как это привычно для российских госкомпаний, игнорировать общественное мнение, ответ был прост: для Shell важно, чтобы в России при строительстве проектов не были заложены технические и социально-экономические риски, которые могли бы в будущем привести к информационным кризисам на глобальном уровне. У компании уже были подобные ситуации, которые привели к серьезным обвинениям и к потерям в стоимости бизнеса: затопление платформы Brent Spar, поддержка откровенно кровожадных решений правительства Нигерии в отношении лидеров оппозиции... У нас, конечно, не Нигерия, но результат такой открытой политики тоже не заставил себя ждать: все высвеченные компанией экологические риски были использованы Росприроднадзором для давления на самих акционеров Sakhalin Energy (Shell (55%), Mitsui (25%) и Mitsubishi (20%)). Как только они «потеснились» и отдали контроль над проектом «Газпрому», все экологические претензии, разумеется, исчезли.

Проблемы проекта «Сахалин-2»

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА НИСХОДЯЩИХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Стадия зарождения — «Смерть во младенчестве»

Многие советские предприятия были закрыты по одной причине — их продукция не была нужна ни государству (правильней сказать, у государства не было средств, чтобы финансировать ее потребление), ни национальному бизнесу, ни иностранным потребителям. Если с первого раза компания не может полностью завершить инвестиционный цикл, то бизнес, скорее всего, бесперспективный. Единственное, что может удержать его на плаву — это государственная поддержка (например, или гособоронзаказ, или особое внимание государства к бизнесу, как это произошло, например, с проектом Sukhoi SuperJet).

Стадия формирования — «Не удержали ситуацию»

Часто бывает на стадии формирования, что акционеры компании видят путь ее развития по-разному, не могут согласовать ее бизнес-модель. Так, например, было в истории компаний РУСАЛ, СИБУР и др.: одни акционеры были вынуждены уйти, отдав бизнес более сильным и настойчивым. Кроме того, компания может оказаться неадекватной внешней среде. С этим столкнулась, например, НК «ЮКОС»: бизнес-модель компании оказалась неадекватна политическим тенденциям развития страны.

Стадия роста — «Смерть от несварения»

Бизнес так быстро растет, что у собственников начинается «головокружение от успехов». Они неадекватно оцениваниют риски, активно кредитуются, начинают покупать непрофильные активы и... скоро можно ждать расплаты. С такой ситуацией столкнулись, например, РУСАЛ, «Трубная металлургическая компания» (ТМК), «Евраз», «Северсталь», «Макси-Групп» и другие. Не все компании подойдут к опасной черте банкротства, но систематическое нарушение норм кредитного риска при росте бизнеса — это типичная ошибка, в которую попадают собственники, вдохновленные своими достижениями.

Если компания имеет, например, конкурентное преимущество в виде административного ресурса, она редко умеет умерять свои аппетиты. Отсюда также недалеко до пренебрежения нормативами кредитного риска и, следовательно, до банкротства компании. Один из таких случаев в России — компания «Роснефть». В 2007 г. 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 ЮКОС. Компания умерла бы естественной смертью, если бы распоряжением правительства РФ от 15 мая 2007 г. не была включена в список стратегических предприятий, благодаря чему поручителем по ее долгам стало государство*. К 2008 г. компания снизила свой долг до $22 млрд, но к этому времени цены на нефть упали в 3 раза от достигнутого в июле 2008 г. пика. Здесь снова помогла помощь Правительства РФ в получении 20-летнего кредита на $25 млрд ($15 млрд — для «Роснефти», $10 млрд — для «Транснефти») от китайского правительства через China Development Bank (CDB) в счет будущих многолетних поставок нефти**.

Стадия стабилизации — «Не успокаиваться»

Здесь главная опасность кроется в беспечности топ-менеджеров и их вере, что компания незыблема. Часто менеджмент невнимателен к инновациям и к снижению издержек, значительным непрофильным расходам и постоянному росту заработной платы. В итоге такие компании умирают, не выдержав конкуренции с молодыми глобальными игроками. Поскольку в России пока нет компаний рассматриваемого сектора, достигших стадии стабилизации, можно привести в качестве примера тотальное банкротство металлургических предприятий Великих озер и Восточного побережья в США.

* Информация сайта News.ru (http://txt.newsru.com/finance/18may2007/rosnefft.html)
** Малкова И. Придется подождать // Ведомости. —2009. — 23 март. — №50 (2320)

Закономерные кризисы «затухания» в производственных компаниях

Но бывает так, что выпускаемый продукт обществу просто не нужен или месторождения истощаются, а себестоимость новых разработок превышает нынешние цены. Примеры первого типа — пассажирское кораблестроение, железнодорожная инфрастуктура, мейнфреймы, сухопутные военное машиностроение и т.д. Пример второго типа — это Лотарингский бассейн во Франции, донецкий угольный бассейн, североморская и поволжская нефтегазовая провинция, нефтяные месторождения американских прерий и т.д.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ 3

В этой главе мы детально изучили один из четырех типов бизнеса производства продукции промышленного назначения («Производство-B2B»). К нему относятся ключевые для экономического развития России отрасли — добыча нефти, газа и полезных ископаемых, цветная и черная металлургия, машиностроение и приборостроение, авиапром и космос и т.п.

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 стадии стагнации и следующие еще далеко впереди, изучать, собственно, нечего). По ходу главы мы отслеживали модификацию ключевых аудиторий бизнеса этого типа от стадии к стадии 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 на стадиях формирования и роста и стабилизируется на стадии, 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.

ГЛАВА 4
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ УСЛУГИ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

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

Примеры компаний: X5, «Седьмой континент», IKEA, «Евросеть», «Персона», McDonald's, «Росинтер», «МегаФон», «ВымпелКом», «Карофильм», МЕГА, «Русский стандарт», ВТБ24, «Аэрофлот — Российские авиалинии», Sky Express, «Рольф», «Мир», «М Видео», ВШЭ, Tez tour, «МастерДент», «Миэль» и др.

СПЕЦИФИКА БИЗНЕСА РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

Компании, производящие товары, и компании, предоставляющие услуги, разделяет пропасть. Но даже в учебниках по менеджменту и маркетингу многие профессионалы не делят управленческий инструментарий в зависимости от его применимости для производственного или услугового бизнеса. И напрасно. Есть множество 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 специально оборудованном помещении), сами услуги практически неосязаемы. У услуг нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество услуги только после ее получения.

Восприятие покупателем качества услуги, его полное удовлетворение услугой и решение повторить покупку — все это в значительной степени зависит от его восприятия процесса оказания услуг

2. *Услуги продаются напрямую 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» услуг 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 накладывает ограничения сырьевая составляющая. 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 порядки ниже). Можно прочитать лекцию в аудитории для 20 человек, но поставьте камеру и выложите запись на YouTube — ее увидят сотни тысяч. 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 вы-

сокой степенью взаимодействия потребители входят в непосредственный контакт с персоналом компании. Слова и действия представителя компании воспринимаются покупателем как реализация политики организации. Кто или что для клиента является олицетворением качества работы больницы, университета, банка или косметического салона? В первую очередь это высококлассные врачи, преподаватели, менеджеры по облуживанию клиентов и косметологи, а уже потом — удобство подъезда, местоположение, качественный ремонт зданий и оснащенность их оборудованием. Если у услуговой компании неважно обстоят дела с привлечением квалифицированных сотрудников, то все остальное не обеспечит ее стабильного развития. И наоборот. Все мы готовы ехать хоть на край света за гарантированным лечением, возить детей за много километров от дома в школы с выдающимися преподавателями и выбирать банки, где нам не нахамят и быстро обслужат. Вот почему ключевая аудитория для выживания услугового бизнеса — это его персонал.

От какой аудитории зависит точный диагноз?

Многие российские компании (розничные сети, мобильные операторы, банки) долгое время уделяли внимание количественному, а не качественному развитию. На ненасыщенном рынке сети росли быстро, их задачей было удовлетворить запросы тысяч клиентов, которые готовы были покупать по какой угодно цене. Вспомним очереди в автосалонах и давки при распродажах в магазинах бытовой техники. Компании справедливо обвиняли в том, что они работают по принципу «сервиса не должно быть», ориентируясь на удовлетворение спроса любой ценой. Но с насыщением рынков и с увеличением покупательной способности россиян пришло понимание того, что на таком рынке больше невозможно добиться преимущества за счет цены и широты ассортимента. На первой план вышли вопросы сервиса и высокой квалификации сотрудников. Этому есть, по крайней мере, два объяснения.

«Эльдорадо»: давка на распродаже

Во-первых, по мере развития рынка качество и стоимость услуг на рынке выравниваются и перестают быть определяющими факторами потребительского выбора. Выбор и лояльность потребителей начинают зависеть от других факторов, в первую очередь от удовлетворенности личным контактом, от характера отношений между клиентом и поставщиком. И ориентация персонала на клиента становится определяющим фактором. Во-вторых, потребители по мере развития рынков требуют все более персонализированные конфигурации услуг, удовлетворяющие их уникальные запросы. Автоматизированная клиентская система, в которой комбинации услуг изначально стандартизированы, индивидуальные особенности клиента учесть в полной мере не может. Это может сделать только человек.

Мак-образование и Гамбургерский Университет

Понимание этих процессов привело, например, основателя компании «Рольф» Сергея Петрова к построению передовой и трудной для копирования бизнес-модели на основе высокой культуры обслуживания. До кризиса компания заявляла, что планирует потратить $75 млн на услуги консультантов и обучение персонала, включая создание собственного учебного центра в Подмосковье. Другой пример. Компания Nissan имеет в Москве обширную дилерскую сеть — около десятка конкурирующих друг с другом автодилеров. Цены во всех салонах дилеров одинаковые, дисконтные программы также стандартны. Какой салон выберет покупатель? Исследования компании показывают: сначала, вероятно, тот, который удобнее расположен. Но, изучив отзывы покупателей, обсудив выбор с друзьями, он предпочтет тот, у которого более высокая репутация автосервиса, более подготовленный персонал, в котором четко выполняют взятые на себя обязательства, относятся к клиенту по-дружески, понимают трудности принятия решения, создают для покупателя праздничную атмосферу покупки и такого же отношения после покупки в автосервисе. И за все эти факторы потребительского выбора отвечает не система ценообразования и не набор сервисного оборудования, а конкретные люди. Это справедливо для любой услуговой компании — от call-центров компаний связи до ресторанов. Именно персонал компании является главной аудиторией, влияющей на бизнес в сфере розничных услуг. Инвестиции в «полевой» персонал — единственная возможность оставаться в ней конкурентоспособным.

Virgin Blue: ставка на лучших сотрудников и сервис

Подобных проблем нет с товарами. Покупателю все равно, кто и где его сделал, лишь бы его качество и спецификация соответствовали ожиданиям потребителя. 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 за продукт. При этом ей все равно, где и как он будет продан: хоть в столичном супермаркете, хоть со склада или через Интернет — ведь все, что нужно для удовлетворения потребителя, уже заложено при производстве.

5. *Товары мобильны. Услуги в большей части 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 миллионов американцев, европейцев и японцев, занятых в производстве. Но чтобы отобрать рабочие места в сфере услуг, китайцам надо лично приехать в Америку или Европу. Здесь они уже не смогут работать по 15 часов в сутки, получая при этом 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 образуется в услугах, активное население и компании перестраиваются под предоставление услуг, не выдерживая конкуренции в производстве. Согласно статистике сейчас на каждые $3 экспорта товаров приходится только $1 услуг в торговом балансе США. В 1960-х гг. это соотношение было 5:1, но принципиально соотношение никогда не выходило на паритетный уровень. В номинальном выражении глобальный экспорт товаров в 2008 г. вырос на 15% до $15,8 трлн, услуг — на 11% до $3,7 трлн (соотношение приблизительно 4:1)*. Большую часть услуг невозможно экспортировать из страны и заменить их импортом. Вот почему 20% ВВП США, относящиеся к промышленности, и 78% ВВП, относящиеся к услугам, не могут уровнять торговый баланс США. Страна импортирует товары из развивающихся стран, но взамен не может предложить паритетный экспорт услуг из-за их иммобильности.

6. *Внедрение технологий и вытеснение человеческого труда из услуг повышает стабильность качества предоставления услуги*. Удаленные терминалы оплаты счетов за мобильную связь «уволили» 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. Мы движемся к еще большей автоматизации услугового сектора. На очереди образование с применением записанного и многократно откопированного электронного контента, информационное обслуживание за счет персонализированного запроса, а также телевидение, основанное на индивидуальном конструировании эфирной сетки.

Прогнозируется, что банк будущего — это полностью автоматизированная система. Банкомат уже сегодня умеет делать почти то же самое, что и сотрудник банка, обслуживающий частных клиентов: выдавать наличные, принимать вклады, плату за коммунальные услуги. В период кризиса многие банки сократили персонал, но продолжили закупать банкоматы. Даже в России «Сбербанк», зарплата операционисток которого не так высока, сократил более 4000 сотрудников в отделениях Москвы и еще 2500 — в Санкт-Петербурге и одновременно провел тендер на покупку новых банкоматов. К 2014 г. банком будет закуплено 27 000 банкоматов, причем 60% из них должны «уметь» принимать наличные. Производители банкоматов уже сейчас стараются превратить их из устройства, совершающего банковские транзакции, в инструмент интерактивного общения с клиентом и получения дополнительной прибыли. Банкомат может использовать данные владельца банковской карты (пол, возраст, семейное положение), чтобы оперативно предоставлять информацию, интересную для него. Студенту банкомат расскажет о кредитах на оплату обучения, топ-менеджеру сообщит условия по кредитам на автомобили премиум-марок, вкладчику с истекающим сроком депозита вовремя подскажет новые условия вклада*. «Тинькофф. Кредитные системы» уже попытался реализовать бизнес-модель виртуального банка** (банка, который не имеет офисов и отделений, все общение с клиентами происходит по переписке и через веб-сайт). Новые модели аутсорсинга услуг, созданные с помощью технологий, позволяющих образованным и нетребовательным людям где-нибудь в Мумбае и Бангалоре отвечать на звонки call-центров

* Чечель А., Шпигель М. Торговля встала// Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)

* Орлова Н. Машина для общения // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)
** Олег Тиньков: Жить по средствам // Свой бизнес. — 2009. — 6 март.

для потребителей США и Великобритании, модифицируют тезис об иммобильности услуг. Именно новейшие технологии позволяют сделать услуги экспортируемыми.

Пока фактор человека превалирует в услугах, но с каждым годом можно ждать расширения списка отраслей, где благодаря технологиям снят барьер на географическое распространение услуг без строительства соответствующей инфраструктуры. Можно ожидать, что скоро преподаватели английского языка, не являющиеся его носителями, в своей стране будут конкурировать с носителями языка из англоговорящего мира, которые благодаря видеоконференциям уже могут проводить уроки в любой точке мира. Такая же участь ждет докторов из развитых стран, конкурирующих с менее дорогими, но не менее компетентными коллегами из развитых стран. Когда на Чукотке были широко (и, можно сказать, принудительно) внедрены пластиковые карточки, недоступные из-за географической удаленности услуги стали доступны жителям отдаленных поселков, а издержки на доставку наличности в тундру на вертолете снизились в десятки раз. В общем, все услуги, которые связаны с передачей информации, а не с физическими работами, потенциально могут быть экспортнопригодными, благодаря внедрению новых технологий их оказания.

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 все равно волнуются по поводу 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 до кризиса «бюджетные» россияне, которым важна цена отдыха, готовы были переплачивать, чтобы не лететь на курорт на некоторых чартерных авиаперевозчиках, известных задержками своих рейсов. Чтобы застраховать себя от задержки вылета рейса, Sky Express предлагает пассажирам услугу «Скай гарант», компенсация по которой в 2—3 раза больше, чем базовая цена билета. Скорость производства товаров, напротив, волнует только самого производителя.

8. *Производственный цикл товара скрыт и неинтересен 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 «изготовляется» услуга. Не случайно, например, в сети кофеен Starbucks в США используется кофемолка, которая отдельно мелет зерно для каждой порции кофе, тем самым эффектно показывая весь процесс потребителям, которые завороженно смотрят, как готовится их кофе. Если клиенту не понравится, как действует поставщик услуги во время производства услуги, то он 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 это товар или нет, по его скрытым свойствам (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 сложноструктурированные 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» классические книжные магазины, каталоги одежды OTTO и QUELLE, полностью виртуальный американский банк Capital One, который имеет только web-сайт и ни одного отделения, дистанционное обучение в Open University и др.

Именно персонал компании является главной аудиторией, влияющей на бизнес в сфере розничных услуг. Инвестиции в «полевой» персонал — единственная возможность оставаться конкурентоспособным

10. *Услуги делимы (под задачи клиента). Товары неделимы (стандартный «лот»).* Мы не можем, покупая продукты питания, потребовать от магазина продать нам, например, пакет сока 850 г. и упаковку йогурта 135 г. Если же говорить об услугах, мы совершенно точно можем сами выбрать из всего набора подходящую для себя комбинацию. Нарезка в супермаркете (а супермаркет — это услуговая компания по распределению товаров) предоставляет услугу по делению любого гастрономического продукта под требуемый покупателем объем. Также, например, принимая решение об отдыхе, из всего перечня услуг клиент выбирает только проживание, отказываясь от экскурсий или ужина. Следовательно, любой человек имеет возможность 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. 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 услуговой фирмы необходимо следовать правилу инвариантности услуг, их взаимозаменяемости и взаимной дополняемости. Нет смысла рекламировать достоинства. Надо рекламировать возможности. Предложите клиентам гибкие условия, и благодаря «конструктору» из услуг вы получите новых клиентов и сохраните лояльность текущих.

Тарифные конструкторы операторов связи

11. *Качество услуг непостоянно (большинство услуг 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 определяют 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 есть за обедом? Где вы хотите отдохнуть? Это делает крайне трудоемким массовое «производство» многих видов услуг по «моделям». Скопировать фирменные кроссовки и воспроизвести их в Китае легко, но попробуйте воспроизвести процесс предоставления услуг McDonald's во множестве стран одновременно. Изменчивость качества открывает новые возможности для эффективных услуговых 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 считаются качественными. Так, многие потребители избегают ремонта автомобилей в частных мастерских, а приезжают в дорогие, но предсказуемые «Рольф» и Genser. В любой точке развивающегося мира от Индии до Бразилии вы знаете, что ждет вас в Starbucks, вплоть до того, какого вкуса будет ваш любимый Caramel Coffee Macchiato.

ВТБ24: реклама через опыт клиентов

12. *Различия в поисковых характеристиках.* 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.

Народный рейтинг банков Banki.ru

Таким образом, при выборе товаров покупатель ориентируется на сопоставление объективных характеристик, а при выборе услуг — на ассоциативные характеристики и впечатление от обслуживания при предоставлении услуги. Компании, продающие услуги, стремятся помочь потребителям преодолеть неудобства, которые те испытывают при принятии решения о совершении покупки. Для этого компании информируют потребителей о том, что они могут испытать во время или после оказания услуги, подбирая для каждого клиента такие условия, которые удовлетворили бы его индивидуальные потребности. Поскольку многие услуги по сути своей неосязаемы, 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. Но обычно этот поиск происходит стихийно, а не по типовым поисковым параметрам, как при выборе товара. Огромную роль при покупке услуг играет опыт других покупателей, который с распространением Интернета стал широко доступным через форумы и блоги.

Один недовольный клиент и «Аэрофлот—РА»

Итак, услуги значительным образом отличаются от производства. Для производства главное — точность «копирования» выходящих с конвейера продуктов с максимальным соблюдением универсального стандарта, охватывающего не только технологию, но и логистику. Несмотря на то что сейчас многие производственные компании могут собрать, например, до 40 000 комбинаций автомобиля под индивидуальный заказ, все равно у компании есть только стандартный набор решений. Как бы он ни был широк, он всегда ограничен. В услугах все наоборот: главное — вариабельность потребительских предпочтений, которую может обеспечить только человек. Именно персонал может предоставить миллион комбинаций возможных решений в настоящее время и видоизменить первоначальный заказ до неузнаваемости, добавляя любые компоненты. Качество обслуживания в банке зависит от знаний, скорости, точности и вежливости обычных операционистов. Удовлетворение от похода в салон красоты зависит от профессионализма мастеров. Чтобы продать мобильный телефон определенной марки, сотрудник салона «Евросети» должен был очень потрудиться, убеждая клиента, что телефоны Nokia плохи, а Samsung — хороши и что связь МТС лучше связи от «ВымпелКома» или от «МегаФона» (и наоборот).

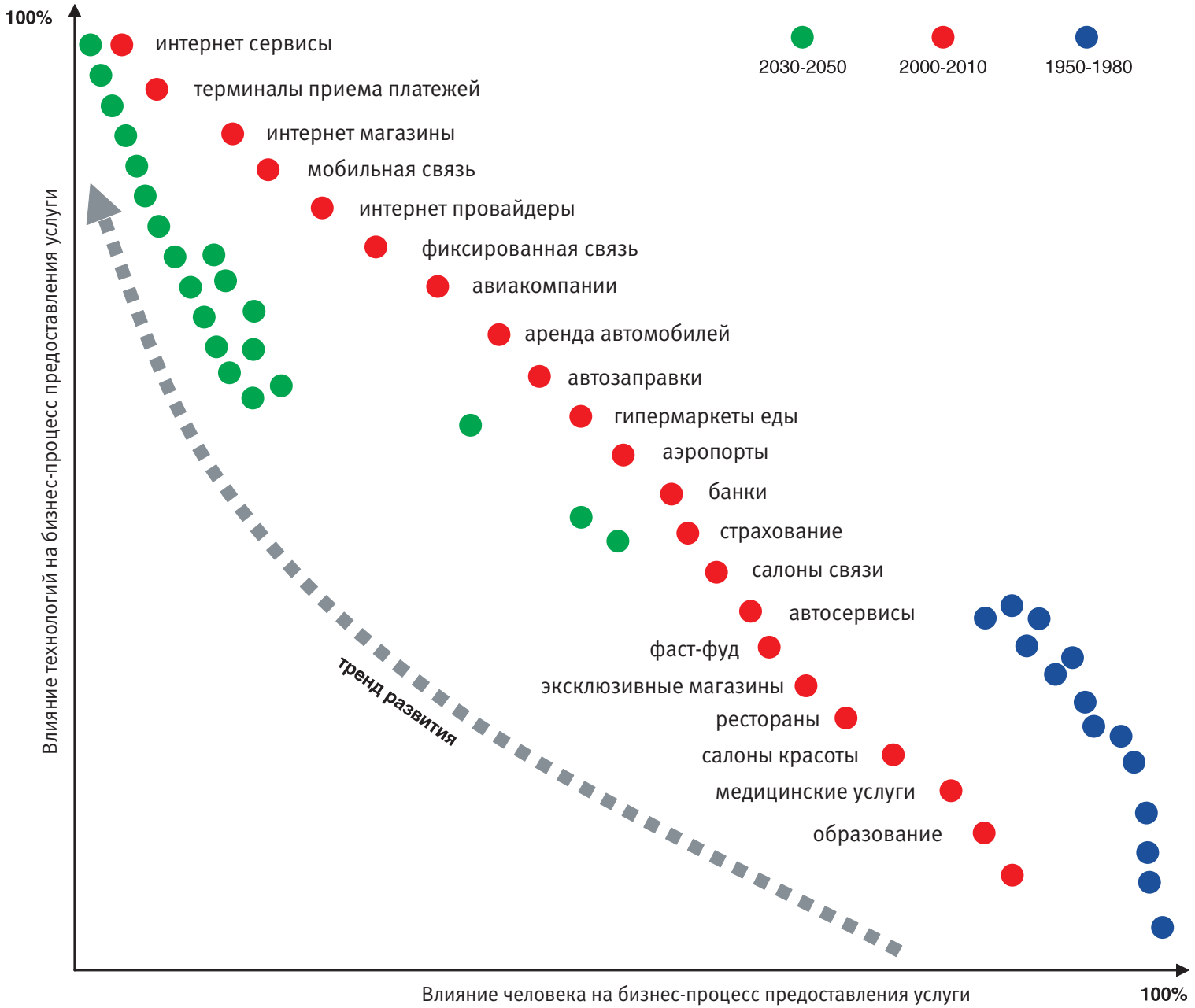


Рис. 4–1. Изменение степени влияния человека и технологии на различные виды розничных услуг в процессе их развития

Еще 50—100 лет назад все услуги полностью осуществлялись при помощи человека. Телефонный звонок требовал ручного переключения телефонисткой, перевод денег в банке проводился через заполненный вручную бланк, заверенный операционисткой, а для получения заработной платы сотни миллионов людей приходили к кассам, где специальные сотрудники бухгалтерии производили физическую выдачу денег. Но благодаря научно-техническому прогрессу и автоматизации многих процессов сейчас ряд услуг предоставляется без участия человека. Заданный феноменальный рост автоматизации и все большей грамотности потребителей в работе со сложными услуговыми системами приведет к доминированию стабильно работающих технологий над непостоянным человеческим трудом по оказанию услуг. Сегодня даже самолеты могут летать без участия пилота. Компьютерная диагностика поломок в автомашине безошибочно указывает причину неисправности. Магазины могут отказаться от кассиров: RFID-метки за долю секунды «обсчитают» вашу тележку с продуктами, которые даже не надо выгружать на ленту. Страховой полис можно одновременно оформить и оплатить на сайте страховой компании в любое время суток. Через 20—30 лет услуговые компании будут значительно отличаться от сегодняшних. Услуговая компания будущего — это очень квалифицированный потребитель услуг, владеющий навыками работы со сложными информационными системами, который готов ради снижения стоимости услуги самостоятельно выполнить часть функций персонала и который, в свою очередь, будет в соответствующем объеме заменен сложной и многое умеющей автоматизированной системой обслуживания клиентов. Скорость изменений колоссальна. Еще недавно компании только мечтали заполучить 10 млн клиентов, не говоря уже о 100 млн. Теперь путь от первого миллиона клиентов до сотни миллионов успешная компания проходит всего за пять лет. Этот рост обеспечивается легкостью масштабирования услуг за счет автоматизации процессов. За 10 лет количество пользователей мобильной связи увеличилось в России в 1000 раз. К Интернету за 10 лет подключилось более 1,2 млрд людей (20% всех живущих на планете). И каждый раз развитие доходит до какого-то момента, когда техническая новинка становится уже не роскошью и не вопросом предпочтений, а предметом абсолютной необходимости* («якорная услуга»). Сервисные компании в большей части станут автоматизированными (без полевого персонала) и только некоторые секторы тотальная автоматизация заденет незначительно. Это в первую очередь будет касаться двух самых «многофакторных» отраслей: образования и медицины. Сложность организма человека и его психики такова, что для обеспечения эффективного процесса предоставления медицинских услуг участие человека с его высокой квалификацией и умением принимать нестандартные решения необходимо. Хотя медики уже сейчас получили автоматизированные инструменты для очень точной диагностики заболеваний, процесс выбора лечения конкретного пациента не может быть подведен под одинаковый для всех больных шаблон. И только опытный педагог может понять, как лучше для класса проводить конкретный урок и как мотивировать каждого обучаемого идти по пути обучения, приемлемому только для этого ученика. Поэтому массовые услуги со значительным, но ограниченным числом вариантов решений будут автоматизированы, а вариативные услуги, комбинацию решений которых нельзя (очень сложно) заранее просчитать, и впредь будут зависеть от человека. Кроме того, не следует сбрасывать со счетов и некоторые особенности подхода потребителя к получению услуги: индивидуальную оценку потребителем качества услуги, внимание и интерес к самому «производственному циклу» ее оказания, специфику прямых отношений с поставщиком. Эти факторы, вероятно, до конца никогда не исчезнут, из чего следует, что даже в автоматизированном виде услуги будут находиться под постоянным контролем поставщика, готового в любой момент прийти на помощь «автомату» и решить индивидуальную задачу клиента в режиме «ручного управления». И даже в «автоматизированных» отраслях услуг будут существовать отдельные компании, конкурентным преимуществом которых будет личный контакт персонала с клиентами. Пусть даже это будет удорожать услугу, все равно найдутся клиенты, готовые переплачивать за обслуживание, которое будет действительно «персональным» с обеих сторон.

Автоматизация розничной торговли в Японии

Страховка «Сделай сам» за 12 минут

The Princess Margaret Hospital

* Быков П. Уходите скорее // Эксперт. — 2009. — 30 март. — №12 (651)

СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

В этой стадии 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 стадии самое главное — создать инфраструктуру и попробовать сделать предложение потребителям. В стадии 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 перераспределением активов. Большинство компаний этого сектора построили свои бизнесы «с нуля», начав с локальных рынков.

Самое важное для зарождающегося бизнеса — создать первую площадку, на которой можно тестировать услугу. «Пилотные» магазины, отделения банков, базовые станции, первые самолеты, рестораны — без этого нынешние огромные услуговые сети не могли бы возникнуть

Самое важное для зарождающегося бизнеса — создать первую площадку, на которой можно тестировать услугу. Возможно, в будущем инфраструктура услуговой компании поменяется на более эффективную, но перед этим компания должна построить определенный фундамент. «Пилотные» магазины, отделения банков, базовые станции, первые самолеты, рестораны — без этого нынешние огромные услуговые сети не могли бы возникнуть.

На незанятых рынках любая бизнес-модель имеет право на жизнь. Никто не имеет представления о стандартах предоставления услуги, никто не знает перспектив, в головах собственников только фантазии о будущем. Никто не знает, выживет ли бизнес, или через полгода усилий его придется закрыть из-за отсутствия перспектив, низкого спроса и проблем с финансированием. Все бизнес-процессы на этой стадии проходят в режиме «ручного управления», рисуются «на коленке» и сразу же внедряются. Так как знание о внешней и внутренней среде услуги у собственника низкое, то все действия требуют эмпирической проверки. Опробованные и эффективные циклические бизнес-процессы начинают появляться позднее.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Органы власти — 40%

Главная задача на этапе зарождения услугового 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 1990-х гг. процветали схемы «серого импорта» — для 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). Как без согласия спецслужб в России и Министерства связи могли начать существовать альтернативные каналы связи? Кто определит будущий общенациональный стандарт связи? Как открыть супермаркет в самом центре Москве рядом со зданием ФСБ (так появился первый магазин сети «Седьмой континент») и при этом не являться сотрудником Службы внешней разведки*?

Инвесторы — 30%

Найти первоначальный капитал для услугового 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.

* http://www.gruzdev.ru/personal/bio/

Поставщики — 10%

От того, какие инфраструктурные решения будут применены при строительстве сетей мобильной связи, на каких самолетах будет летать авиакомпания или какое программное обеспечение будет обслуживать банковские проводки, будет зависеть успех бизнеса в будущем и его устойчивость в кризисных ситуациях. Так, успех бизнеса первой частной авиакомпании России «Трансаэро» был обусловлен не только семейными связями в высших эшелонах отрасли*, но и выбором самолетов Boeing, которые до сих пор показывают лучшие характеристики экономичности и удобства. За выбор менее перспективного стандарта связи (AMPS и DAMPS) и за вынужденный переход на GSM «ВымпелКом» заплатил опозданием с выходом во многие регионы и в итоге «вечно вторым» местом на отечественном рынке. В парке всех авиакомпаний, передача которых намечалась в госхолдинг «Росавиа» (в итоге идея о создании новой авиационной супер-компании была признана неперспективной), насчитывалось 200 воздушных судов 17 разных типов. Но это недопустимая роскошь. В планах «Ростехнологий», к 2015 г. единая авиакомпания должна была бы иметь более 100 самолетов семи типов**. А самые эффективные дисконтные авиакомпании мира вообще используют единственный тип самолета, чтобы снизить издержки на обслуживание и эксплуатацию.

Что же говорить о розничной торговле, где рентабельность прямо зависит от конкретных договоров с поставщиками. В условиях ненасыщенного рынка торговые сети и дистрибуторы стояли в очереди, чтобы взять продукцию производственных компаний (от телевизоров и магнитофонов до алкоголя и обуви) и доставить в свои регионы. Поставщик был здесь хозяином положения, так как решал, кому отдать предпочтение.

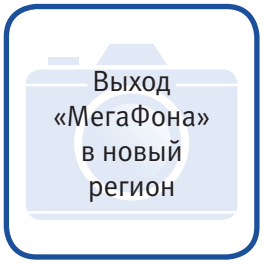
Персонал — 10%

В этой стадии численность персонала невелика, его поведение в отношении клиентов легко поддается контролю. В процессе создания услуговой компании, как правило, принимают участие друзья и знакомые основателя. Только им он доверяет настолько, чтобы передать им часть функций. Поэтому никакой специальной системы управления сотрудниками еще не возникает. Во-первых, неформальная модель отлично выполняет свои функции, а во-вторых, персонал не столько исполнитель, сколько такой же первопроходец в этом виде бизнеса. Мотивация и интерес к работе растут по мере того, как у компании появляются первые успехи. 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.

Потребители — 5%

В 1990-ые гг. клиенты были настолько не избалованы качеством обслуживания, что предпринимать маркетинговые усилия, по сути, не требовалось. Вспомним очереди в первый московский McDonald's. Достаточно было предложить более низкие цены, чем у конкурентов, и не унижающее достоинства обслуживание — и потребители были ваши.

На ненасыщенных рынках часто у новой услуговой компании нет аналогов, а потребители только знакомятся с услугой. На стадии зарождения компания не имеет никаких гарантий выживания, поэтому ее управляющие не так много внимания уделяют модели позиционирования и маркетингу услуги. Главное — текущая операционная прибыльность. Правильное позиционирование приходит вместе с прояснением реалий рынка. Но есть «вечные ниши»: например, известно, что ресторан или клуб «живет» 3—5 лет, после чего требует новой концепции. А вот у фаст-фуда срок жизни не ограничен. Поэтому ресторан должен окупиться за полтора года, а средний McDonald's окупается за пять лет. Но он, безусловно, окупится и будет приносить прибыль в течение следующих 50 лет*.



В этой стадии развития бизнеса нет потребителей, недовольных качеством обслуживания, рынок услугами, подобными вашей, не насыщен,

* Дагаева А. «Мне помогают 4000 человек», — Ольга Плешакова, генеральный директор авиакомпании «Трансаэро» // Ведомости. - 2008. - 1 окт. - №185 (2207)
** Хазбиев А. Непристойное предложение // Эксперт. - 2009. -23 март.

* www.rb.ru/biz/people/show/2567/

и потребители по отношению к ней неприхотливы. Иногда они даже не знают, как их должны обслуживать. Но это не только российская история. Когда западной публике был представлен iPhone, тысячи человек выстраивались в очереди, желая приобрести новинку. Люди занимали очередь у фирменных магазинов Apple с самого раннего утра. Менеджеры магазинов запускали покупателей «ограниченными партиями». Конечно, iPhone — это товар, а не услуга, но розничные сети Apple и мобильных операторов, 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. Если же компания выходит на растущий или стабилизированный рынок, то структура ее ключевых аудиторий должна очень быстро пройти все стадии («экстерном») через активное изучение опыта конкурентов (так называемый «бенчмаркинг») и «построиться» адекватно уровню развития рынка аналогичных услуг.

Прочие — 5%

Под «прочими» здесь подразумеваются в основном локальные сообщества, соседи вашего офиса и точек продаж, с которыми с самого начала необходимо строить добрососедские отношения. Обычно вопросы отношений с локальными сообществами актуальны для компаний, имеющих производственные мощности (это вопросы экологии, инвестиций в общественную инфраструктуру и т.п.). Услуговые компании обычно этой аудиторией вовсе пренебрегают, и напрасно. Парковка у магазина может создавать проблемы жителям района, буйная публика в ресторане беспокоить жильцов соседнего дома, не говоря уже о том, какое воздействие на местных жителей оказывает, например, аэропорт.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К 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 на строительство инфрастуктуры».

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 МЕДИА-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 производится 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.

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

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

Компания на локальном рынке должна протестировать возможные варианты собственного позиционирования и предложения для всех групп покупателей. Риски этого тестирования несоизмеримо меньше, чем риски при попытке тиражирования неточно сфокусированной услуги или при тестировании цен и маркетинговых инструментов в национальном масштабе. Поэтому для компании самое главное в этой стадии — сравнить экономический эффект от предложения различных услуг и статистически убедиться в оптимальном составе своего предложения.

Когда идея услуги доказала право на жизнь, наступает стадия формирования, во время которой компания создает и отлаживает в конкретном регионе или городе работающую бизнес-модель, способную к последующему тиражированию в других регионах и на национальном уровне

Если формализация бизнес-процессов и автоматизация на этапе зарождения компании были противопоказаны компании, то на этапе формирования уже понятно, что работает, а что нет. Процессы еще совершенствуются, осуществляется переход на простые системы управления ресурсами и запасами, компания стремится унифицировать свою бизнес-модель, чтобы ее легко было перенести на любой региональный рынок. Унификация происходит в виде единых стандартов работы для всех точек, включающих формы финансовой отчетности, ценообразование, управление запасами, логистикой, маркетинговые коммуникации, системы вознаграждения и даже принципы оформления точек предоставления услуги и бланков.

Так как компания на стадии формирования развивается на локальном рынке, то вопрос о создании обширной инфраструктуры не является первоочередным. Компания пока копирует (с различными корректировками) модель «пробной» точки оказания услуги (от магазина до самолета). Но на этом этапе очень важно создать единые принципы управления инфраструктурой. Это позволит впоследствии иметь сходные и легко обслуживаемые объекты. Важно, чтобы единая сеть снижала издержки. Парк самолетов одного производителя (единый сервис, единый склад запасных частей и низкие затраты на подготовку технического персонала, взаимозаменяемость пилотов и экипажа и т.д.), одинаковое оформление и оборудование магазинов и банковских отделений (витрины, вывески, холодильное и торговое оборудование, совместимые кассовые аппараты и компьютерная техника) и т.д. Заложенные стандарты, отобранное и проверенное оборудование может в будущем повлиять на темпы выхода на национальный рынок. Вряд ли можно надеяться, например, на эффективную экспансию авиакомпании, эксплуатирующей старые самолеты, поскольку самолет в 12-летнем «возрасте» не может проводить в воздухе более семи часов в сутки из-за повышенной потребности в обслуживании, а новые самолеты проводят в воздухе по 11—12 часов в день*. Правильное решение в сфере инфраструктуры зачастую может само по себе обеспечить лидерство. Так, например, авиакомпания Southwest Airlines в свое время приняла решение использовать только самолеты Boeing-737. Сегодня в ее парке их 540 (!), а Southwest Airlines — 4-я авиакомпания в мире и крупнейшая среди «бюджетных». Никаких других самолетов, кроме «737-го», в ее воздушном флоте нет**.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Инвесторы — 30%

В этой стадии компании, по-прежнему не имеющие достаточно средств для развития инфраструктуры, остро нуждаются в ресурсах. Однако российский кредитный рынок и рынок долговых инструментов требуют на-

* Крюков Д. Дневник наблюдений // Секрет Фирмы. — 2006. — 25 сент. — № 35(170)
** http://en.wikipedia.org/?title=Southwest_Airlines

личия 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 г. по 2000 г. Их провели телекоммуникационные компании «ВымпелКом», GoldenTelecom и МТС. Если вы поднимете рейтинги корпоративного управления и транспарентности Standard&Poor's за последующее десятилетие, 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 стадии 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 (ведь наценка на большинство товаров была минимум 50%). Как показал опыт наступившего мирового финансового кризиса, тяжелая для реализации и поддержания модель акционерных отношений оказалось более эффективной, а жившая на долговом финансировании розничная торговля вынуждена была попросить помощи у государства для рефинансирования задолженности. С другой стороны, акционерная модель требует полной прозрачности операций, что очень легко сделать в мобильной связи, но не в розничной торговле, где «серые» схемы таможенной очистки телефонов, бытовой техники, автомобилей и прочих товаров являлись залогом операционной эффективности бизнеса.

Если бизнес-модель компании перспективна, она может принести институциональным и стратегическим инвесторам очень большую прибыль. В 2001 г. АФК «Система» продала немецкому страховщику Allianz 45,3% акций «Росно» всего за $28,6 млн (общая стоимость компании составила $63 млн). В 2008 г., когда Allianz консолидировал 100% акций страховщика, компания была оценена в €1,3 млрд. За 7 лет стоимость выросла более чем в 20 (!) раз*.

Персонал — 30%

В стадии формирования у компании появляется сеть точек продаж на определенном территориальном рынке. Приходится управлять сначала десятками, а потом и сотнями представителей компании, которые ежедневно общаются с клиентами. Компания пробует разные модели стимулирования труда.

Создание единых правил работы с персоналом, модели мотивации и связи деловых результатов с заработной платой, программы обучения персонала — все это в стадии роста превратится в ключевые факторы, удерживающие компанию от распада, который может быть спровоцирован слишком быстрой экспансией. На стадии формирования необходимо определить параметры качественного обслуживания клиентов и внедрить единые стандарты подготовки сотрудников. Иначе равно высокого качества услуг и повсеместного поддержания стандарта работы в разных регионах будет не добиться.

Стандарты, по которым работали первые несколько магазинов «Магнит» в Краснодаре, затем были перенесены на новые точки в ЮФО, а впоследствии на всероссийскую сеть. Сеть McDonald's готовила кадры и особые, «только для России», технологии управления персоналом на базе центрального ресторана в Москве, чтобы распространить этот опыт на более чем 200 ресторанов в десятках регионов РФ.

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 1990-х гг. контракты на мобильную связь — мобильный телефон был символом статуса. Фитнесс-клубы были доступны для немногих желающих. Пластиковые карточки — для тех, кто часто ездил за

* Рожков А. «Росно» за 1,3 млрд евро // Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)

рубеж. Поход в ресторан был событием. Немногочисленные кинотеатры-мультиплексы посещала «золотая молодежь». Сегодня все это — массово востребованные услуги.

На стадии формирования (на рынке Санкт-Петербурга) «МегаФон» начал снижать цены и создавать новые тарифные планы только спустя 5(!) лет после запуска сетей*. Все это время потребители были готовы пользоваться услугой по определенной компанией цене. Снижение тарифов началось только тогда, когда в декабре 2001 г. в Санкт-Петербурге у компании появился первый серьезный конкурент — в городе началась коммерческая эксплуатация сети МТС. Готовясь к конкурентной борьбе, компания «Северо-Западный GSM» заранее отменила плату за подключение, полностью изменила линейку тарифных планов, отменила плату за внутрисетевые входящие звонки и расширила сеть центров обслуживания абонентов в Санкт-Петербурге. МТС, в свою очередь, предложил беспрецедентно низкие тарифы на первый год работы, а самым привлекательным предложением МТС стала стоимость внутрисетевого звонка, составлявшая всего 1 цент. Меры, предпринятые обеими компаниями, существенно повлияли на рынок, который ранее охватывал преимущественно бизнесменов и потребителей с высоким доходом. С началом конкурентной и ценовой борьбы между компаниями обладателем мобильного телефона смог стать практически любой житель Санкт-Петербурга. За полгода работы в Санкт-Петербурге и области абонентская база МТС превысила 320 тыс. пользователей. За это же время количество абонентов «Северо-Западного GSM» увеличилось на 400 тыс. и в мае 2002 г. достигло 1 млн. Конкурентная борьба за питерский рынок положила начало длительной «войне за долю» на федеральном рынке. Прошло меньше года, и в ноябре 2002 г. «МегаФон» применил такую же маркетинговую стратегию на рынке сотовой связи Москвы и так же «взорвал» столичный рынок. За год работы в столице услугами компании стали пользоваться 800 тыс. москвичей**.

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) еще в стадии формирования, то можно было бы понять его ограниченность и неудобства для коммуникации с некоторыми группами потребителей. Поскольку его сразу вывели на федеральный уровень, он стал реальным препятствием для роста бизнеса на национальном рынке, в Украине, 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.

В этой стадии на всех уровнях менеджмента проводятся скоординированные мероприятия по подготовке идентификации региональных подразделений компании как единой. Входящие в нее подразделения будут использовать единую марку (даже если их юридические наименования не одинаковы) и позиционировать свои продукты и услуги согласно общей коммуникационной политике. 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 в будущем компания будет тратить на продвижение федеральной марки намного меньше, используя федеральные СМИ и единые для национального рынка творческие и организационные решения. Но для этого требуется создать эффективные бизнес-процессы предоставления услуги. Сбои и нарекания по работе на локальном уровне автоматически 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

* Чернов Д.В., Солдатенков С.В., Приданцев С.В., Гулейков М.Ю., Патрацкий Д.А., Филимонова Н.А. Генератор прибыли, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг.- М.: www.russianservicebook.ru, 2010. - 370 с. Кейс «История развития «МегаФон». стр. 6-20

** Данные ACM-consulting на 30.11.2003 г.

компании. Проблемы с некачественным обслуживанием в «Эльдорадо» свойственны в основном столичным точкам продаж компании, а в регионах потребители, наоборот, оценивают «Эльдорадо» как одного из самых компетентных и дружественных 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.

Федеральные и региональные органы власти — 15%

Получение на будущее федеральных лицензий, лицензий на дополнительные услуги, подготовка площадок для строительства (торговых центров, АЗС, кинотеатров и прочих объектов инфраструктуры услуг) в регионах — вот основные заботы в сфере отношений с властью для компании, предоставляющей розничные услуги и находящейся в стадии формирования. Поэтому, хотя органы власти и не являются наиболее влиятельной аудиторией в этой стадии, 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.

Прочие — 5%

Часто компании не готовы инвестировать собственные средства в представительства в регионах с невысокой рентабельностью. Для многих собственников выход из этой ситуации — создание франчайзинговых сетей. Для франчайзинга все элементы управления компании тем более должны быть регламентированными и легко воспроизводимыми.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К 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 высококлассную услуговую сеть, что означает новые рабочие места, больше налогов и повышение качества жизни».

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕДИА-КАНАЛЫ

Этот бизнес в принципе простроен на рекламе и маркетинге с использованием коммуникационных каналов широкого охвата. Но в этой фазе компания транслирует свои сообщения только 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 г. 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 стадии 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.

СТАДИЯ РОСТА

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Покупательная способность населения по всей стране (не только в Москве и Санкт-Петербурге), подпитываемая доходами государства и сырьевых отраслей от роста цен на ресурсы, с 2002 г. резко увеличилась. Эту тенденцию активнее всего использовали компании, обслуживающие рынки конечных потребителей. Рост масштабов и увеличение оборота услуговых компаний были связаны с «клонированием» бизнеса по всей территории страны на основе доказавших свою эффективность бизнес-моделей. Флагманами здесь были мобильная связь, банки и розничная торговля (последняя как следствие огромного спроса на потребительские товары и продукты). Вслед за ними в регионы двинулись предприятия общественного питания и развлечений. Сейчас какую компанию розничных услуг — от банка до ресторана — ни возьми, 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.

Рост масштабов и увеличение оборота услуговых компаний были связаны с «клонированием» бизнеса по доказавшим свою эффективность бизнес-моделям в регионы России

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Персонал — 30%

Почему потребитель предпочитает не российские машины, бытовую технику и прочие блага отечественной промышленности, а импортные? Ответ понятен — качество. Но из-за иммобильности услуг мы не можем отказаться от плохого автосервиса, безответственности в секторе ЖКХ, некомпетентности сотрудников банков. Физически выросшие услуговые сети сталкиваются с главной проблемой — низким качеством услуг из-за плохо обученного, немотивированного и нелояльного персонала. Уже набивший оскомину тезис о не изменившейся за несколько лет производительности труда при росте зарплат в 6 раз более всего касается именно сферы услуг. До кризиса 2008 г. 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 стадии стабилизации, не только снижается рентабельность, но и предложение выравнивается по соотношению цены и качества. А когда предложение одинаково, компания может конкурировать только за счет своего персонала.

Как говорят химики, если смешать химические вещества по нескольку грамм, вы получите одну химическую реакцию, если же вы смешаете в той же пропорции несколько тонн тех же веществ, реакция будет совсем другая. То же самое можно сказать об управлении персоналом. Когда компания растет каждый год на 50—100%, в нее приходят сотни и тысячи новых людей с абсолютно разным опытом и образованием. Требуется быстро обучить их общим принципам работы, а потом регулярно дополнительно учить и прививать новые навыки. В стадии роста основа управления персоналом — это стандартизация всех процессов и единый формат работы. Работа кассира в Auchan формализована до мельчайших деталей, вплоть до количества пакетов, которые он может выдать покупателю*. Главное — так формализировать работу тысяч сотрудников, чтобы все операции были циклические и качество обслуживания держалось на одном уровне, не зависящем от индивидуальных особенностей человека.

Как Wal-Mart готовится к Рождеству

В рестораны McDonald's в России ежедневно приходят более 600 000 посетителей. Не говоря уже о необходимости радушного приема, вежли-

* Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. —16 март.

Ключевые компетенции сотрудников McDonald's

Сбербанк: реклама и реальность

вости и отзывчивости, критически важно, чтобы сотрудники знали все операции и могли работать безошибочно и быстро. Клиентов просто много. На 1 ресторан (всего их в России около 200) приходится в среднем около 3000 клиентов в день, и при этом каждый из посетителей McDonald's, знает, что качество, скорость обслуживания и вкус продуктов не отличаются ни в одном из ресторанов сети. «Сбербанк» ежедневно посещают более 4,5 млн клиентов. Но у «Сбербанка» свыше 20 тысяч точек продажи, и на каждую, таким образом, в среднем приходится около 200 посетителей. Спрашивается, можно ли сказать об обслуживании в «Сбербанке» то же, что и об обслуживании в McDonald's? И не надо рассказывать, что принять платеж за коммунальные услуги сложнее, чем сервировать обед. Просто сотрудники «Сбербанка» должны так же досконально знать все свои бизнес-процессы, как персонал McDonald's знает свои. При этом качество работы персонала должно быть равно высоким, стандарты работы и обслуживания у банка должны быть единые по всей территории страны.

Кредитный кризис 2008 г. 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 мог 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 ВТБ24 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 ВТБ24 толкнули серьезные проблемы с качеством обслуживания: в «народном рейтинге» сайта Банки.ру в 2007—2008 гг. ВТБ24 занимал второе с конца место* (на последнем был Citibank). Подобные проблемы актуальны и для «Сбербанка», который неоднократно заявлял о необходимости повышения качества розничного обслуживания.

В поисках ответа на вопрос «Как сделать так, чтобы клиенты были довольны?» менеджмент автодилера Genser в 2004 г. нашел гениально простую формулу — лучше всех о том, что нужно клиенту, расскажет только он сам. Расскажет, если его об этом спросят. Поэтому в Genser решили создать собственную службу, которая могла бы собирать впечатления, жалобы и предложения тех, кто купил у компании автомобиль или забрал автомобиль из сервиса. За три года с момента создания Службы Genser узнал мнение более 24 000 покупателей автомобилей и 50 000 клиентов сервиса. В компании начинали работать по наитию, а с годами списки вопросов начали составлять профессионалы-психологи, учитывающие множество факторов. Общение получается неформальным, а отдача — максимальной. Все замечания, жалобы, просьбы или предложения Служба Genser учитывает, анализирует и готовит рекомендации по оптимизации работы каждого центра. Менеджеры по продажам иногда в шутку называют Службу «Отдел по борьбе с персоналом», потому что полученные в ходе опросов мнения клиентов влияют на размер их заработной платы. В Службе работают студенты последних курсов профильных автомобильных, технических и экономических вузов. Работают в среднем год, а потом становятся менеджерами по продажам, по сервису, по гарантии, по кредитованию, идут вверх по карьерной лестнице в Genser**. Профессиональные компании, анализирующие автосалоны по технологии «тайный покупатель», тоже отмечают, что именно принципы клиентоориентированности позволяют Genser возглавлять рейтинги качества обслуживания среди автосалонов***. В этой связи также интересен девиз Genser: «Мы продаем только те автомобили, которые умеем обслуживать». Он был сформулирован еще в 1990-ых гг., когда компания только зарождалась, но сейчас в ней работают сотни мастеров-профессионалов, которые посвятили автомобилям Nissan более 10 лет своей жизни. Компания обладает настоящим золотым фондом таких мастеров, которые способны найти реше-

* http://www.banki.ru/services/responses/
** http://www.genser.ru/ru/news/press/index.php?id4=253
*** http://www.qualitage.ru/publ-mysteryshopping-12.html

ние любой проблемы с автомобилем. А от их квалификации в основном и зависит удовлетворенность клиентов обслуживанием в салоне.

Потребители — 25%

В этой стадии 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.

Часто на локальных рынках компания ориентируется на те группы потребителей, которые приносят ей наибольший доход. Другие аудитории часто не рассматриваются из-за больших удельных затрат. Так, для зарождающихся и формирующихся авиакомпаний и операторов мобильной связи когда-то самой важной аудиторией были бизнесмены и люди с высоким достатком. Для банков — юридические лица и только состоятельные граждане. Сети суши-ресторанов ориентировались только на небольшую часть жителей Москвы и Санкт-Петербурга, а покупки в супермаркетах для большинства жителей мегаполисов были просто недоступны.

Но российская специфика состоит в том, что структура потребителей в столице существенно отличается от структуры потребителей в крупных городах, а в последних — от структуры потребителей за их пределами. Когда столичная компания выходит в регионы с отработанной бизнес-моделью, ориентация на отдельную группу потребителей становится непродуктивной: бизнес-модель, ориентирующаяся на высший потребительский сегмент столицы, не находит достаточно потребителей уже на уровне других крупных городов. Ориентация услуги на средний класс Москвы и Санкт-Петербурга выводит ее на куда более малочисленный высший потребительский сегмент в регионах. Но различия по доходам — это только верхушка айсберга. Отличаются потребительские привычки (как вы полагаете, целесообразно ли создавать на Дальнем Востоке развитую сеть обслуживания европейских автомобилей, если свыше 65% автопарка в Приморском крае — праворульные «японцы»?), климат (а не открыть ли нам сеть специализированных химчисток для меховых изделий в Краснодарском крае?) и многие другие параметры. Поэтому рост бизнеса, реализуемый через выход на новые рынки, в первую очередь связан с расширением комбинации своих услуг для всех потенциальных аудиторий. Главная задача — построить такой бизнес, чтобы за счет большего оборота выставлять самые низкие цены по сравнению с конкурентами и тем самым захватить наибольшую долю рынка. Поэтому банки начинают предлагать продукты всем — от бизнесменов до студентов, авиакомпании начинают активно отнимать пассажиров у железной дороги, мобильные операторы вводят тарифы для детей и пенсионеров, предпочитающих жить на даче, а рестораны формируют меню, доступное молодежи и среднему классу.

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 стадию развития компании и способствующий ее идентификации, этот элемент необходим. Прежде всего из-за способности бренда выступать квинтэссенцией позиционирования. Поэтому громкие ребрендинги последнего времени, проводимые компаниями на завершении стадии роста, затронули именно поставщиков розничных услуг, первыми среди других отраслей достигших этой стадии.

В 2001 г. первым был «Аэрофлот—РА», потом на федеральный уровень вышел «МегаФон» (собрав под единый новый бренд NW GSM, Sonic Duo и региональные компании с лицензиями), 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 у сети аптек «Ригла», у «Внешторгбанка», «Почты России», РЖД и у многих других.

Посмотрим на причины ребрендинга на примере компаний сотовой связи. На этом рынке в стадии формирования (1997 г.) было всего 0,155 млн абонентов. Это была аудитория с высокими доходами, в основном представители бизнеса и власти. В августе 2006 г. в России было выдано

С каких клиентов начинался «сотовый» бизнес

146 млн sim-карт — это численность всего населения России (проникновение 100%). За десять лет количество абонентов выросло почти 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, которая бы могла наладить коммуникацию со всеми аудиториями потребителей, от детей до пенсионеров. Вот почему «полосатое» решение «Билайна» оказалось таким эффективным: достаточно было покрасить объект, с которым ассоциирует себя аудитория, в фирменный цвет, и ее представители стали легко идентифицировать компанию в хаосе рекламных сообщений. Если красят мячик — это для детей, магнитофон — для молодежи, галстук — 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 телекоммуникационных предприятий группы «Система», оказывающих различные услуги одному и тому же клиенту. И формально эта задача была решена правильно, но «подводный камень» оказался в том, что эти предприятия были самостоятельными центрами прибыли и, мягко скажем, плохо уживались в общем «гнезде». С «человеком» они работали порознь, а сильного центра, способного навести в этом «семействе» порядок, не было до тех пор, пока в 2009-2010 гг. не был запущен процесс объединения телекоммуникационных активов на базе компании МТС. Так правильное решение оказалось приложено к неправильной задаче, к тому же не позволило гибко позиционироваться в отношении отдельных аудиторий, что, вероятно, будет исправлено, когда все услуги телекоммуникационных предприятий группы «Система» будут объединены под управлением МТС и под единственной торговой маркой.

Ребрендинг «Билайн» VS ребрендинг МТС

Чтобы не отдавать маржу сторонним производителям, розничная торговля тоже активно развивала производство товаров под собственной маркой (так называемой «частной маркой», или private label). Так, российский Metro Cash & Carry продает под своей собственной маркой около 4500 товаров. «Перекресток» — около 2000, «Мосмарт» и «Седьмой континент» — примерно по 1000, «Лента» и «Магнит» — по 500*. Из ассортимента Auchan в 45 000 наименований на private label приходится всего 640, но при этом они обеспечивают сети примерно 10% продаж (в единицах товара). Фокус в том, что товары private label почти не требуют расходов на продвижение, а выпуском их занимаются мелкие производители, исчерпавшие силы в борьбе с более крупными конкурентами и охотно идущие на такое сотрудничество**.

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. 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 завоевание 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 наиболее 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. Среди постоянных клиентов Genser встречаются целые «династии»: человек покупает автомобиль себе, потом членам семьи, потом приводит других родственников, друзей, сослуживцев. Абоненты мобильного оператора активно пропагандируют его среди знакомых и друзей, чтобы в будущем сэкономить на разговорах за счет внутрисетевых звонков. И, наверное, все без исключения читатели предлагали кому-то свою или, наоборот, брали «попользоваться» чужую «скидочную» карточку. По расчетам, мотивация клиента на повторную покупку обходится услуговой компании в 8 раз дешевле, чем привлечение нового клиента***.

* Никитина Е. Создание private label для розничных сетей // Smart Money. — 2007. — 27 февр.
** Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. —16 март.
*** Рыжкова Е. О Клиентах, лояльности и еще... кое - о чем // Управление сбытом. — 2007. — май

На стабильных рынках в лояльность потребителей вкладывать выгодно не только из-за повторных продаж, но и потому, что компенсации и неустойки потенциально выше, чем эти вложения. Например, в 2008 г. за гибель человека в авиакатастрофе в России выплачивали не более 300 тыс. руб., в то время как в странах, подписавших Монреальскую конвенцию 1999 г., более $1 млн. За утерянный багаж российский гражданин получит в лучшем случае около 3 тыс. руб., а за рубежом минимальная компенсация составляет около $1,5 тыс. В целом компенсации и неустойки в нашей стране слишком малы, и поэтому в России лишь около 10% пострадавших потребителей обращаются в суд. Это характерно именно для ненасыщенных рынков, поскольку на них высока доля монополизации. С этой точки зрения тот факт, что количество потребительских исков все же увеличивается с каждым годом примерно на 30% (в 2007 г. было около 95 тыс. исков потребителей к компаниям, предлагающим товары и услуги)*, свидетельствует об ужесточении конкуренции и росте потребительской грамотности. Это косвенно подтверждает движение российской экономики в направлении стадии стабилизации, до которой компании, игнорирующие права потребителей, имеют все шансы не дожить.

Инвесторы — 25%

В этой стадии перед компаниями сектора остро стоит вопрос, как профинансировать масштабный рост 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. В 2004—2006 гг. последовали размещения «Седьмого Континента», X5 Retail Group N.V. и «Магнита», в общей сложности принесшие более $1 млрд**. Эти деньги были направлены в развитие сетей. Логика была следующей: на этом этапе важнее не то, какую прибыль компания может показывать, а то, какую долю рынка она займет. Впоследствии, когда рост в секторе прекратится и начнется стадия 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 начала кризиса в США, оказалось критично для компаний, работающих с минимальной рентабельностью: у «Дикси», например, рентабельность по чистой прибыли в 2007 г. составила 1,5%, у X5 — 2,7% ,у «Магнита» — 2,65%. «М Видео» в первом полугодии 2007 г. показало 159 млн руб. убытка*. А ведь в 2007 г. рынок розничной торговли, по данным Росстата, вырос на 35-40%. В среднем по списку «Эксперт-400» розничные торговцы имели рентабельность в десять раз меньшую, чем темпы прироста. И этим они отличались от динамичных «зажиточных» отраслей (в цветной металлургии, скажем, рентабельность в 2007 г. была сопоставима с темпами роста — 41% против 51%)**.

В этой ситуации выживут те, кто четко рассчитал возможности роста. Забежавшие вперед компании теперь вынуждены откатываться назад, ликвидируя точки, которые не стали рентабельными. Так, например, около 90 нерентабельных аптек «Ригла» ликвидировал в 2009 г. один из крупнейших фармдистрибуторов «Протек», значительное сокращение точек продаж произошло у «Евросети». Магазины «Патэрсон» были переведены под бренды X5 Retail Group. АЛПИ, одна из самых агрессивных сибирских розничных сетей, вынуждена была отдать свои гипермаркеты банкам в счет погашения долгов, превысивших 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. Потом последовал холдинг «Марта», объявивший 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»,

* Каримова А. Профессионалы потребительского спорта // Коммерсантъ-Деньги. — 2009. — апр.
** http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo_full.shtml

* Никитина Е. Аварийная остановка // SmartMoney. — 2008. — 11 июл.
** www.raexpert.ru/ratings/expert400/2007/retail/
*** Руднев М. Банк стал риэлтором // Ведомости. . — 2009. — 24 март.

«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 у нового иностранного игрока ушло бы не меньше четырех лет. Но мировой финансовый кризис и падение покупательной способности россиян из-за сокращения доходов страны от продажи сырья разрушили планы компаний этого сектора. У западных компаний хватает собственных проблем, и рассчитывать, что кто-то будет переплачивать за сети, которые построены на кредитных ресурсах и отличаются высокой арендной платой и низкоквалифицированным персоналом, вряд ли стоит. Очевидно, что кризис усилил международных игроков — Auchan, Metro, Hyperglobus, Selgros, которые менее зависимы от заемного финансирования, и крупнейшие российские ритейлеры — X5 Retail Group и «Магнит»**. Долговая нагрузка последних не вызывает опасений, а собственного капитала у них достаточно, чтобы развиваться и без заимствований***.

В целом в российском ритейле будущая посткризисная прибыль пойдет на покрытие обязательств, взятых в период следования стратегии «опережающего роста» и захвата наибольшего куска рынка. Евгений Чичваркин, который продал «Евросеть» перед началом кризиса за $1,2 млрд, включая все долги, сумел заранее правильно оценить ситуацию (если бы бизнес не был продан осенью 2008 г., то компания не смогла бы при имевшей место рентабельности выплатить $840 млн. долга). С развитием кризиса владелец дисконтной авиакомпании Sky Express Виталий Ванцев предложил правительству Москвы купить 75% авиакомпании за $1. К 2009 г. Sky Express накопила долгов на 2,5 млрд руб. Именно из-за долгов сумма предлагаемой сделки была столь символичной****. «Беталинк» стал первым сотовым ритейлером, который попросил признать себя банкротом. У компании был большой долг, что при традиционно низкой рентабельности бизнеса сотового ритейла (2,5%) и снижении покупательского спроса заставило ее искать инвестора. Но ни найти его, ни рефинансировать долг компании не удалось*.

В стадии быстрого роста с 2005 г. находились и российские банки. Согласно данным ЦБ РФ, в начале 2007 г. 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 трлн руб., или 30,2% ВВП**. Если в 2001 г. только крупнейшие банки могли выходить в регионы и предлагать частным лицам действительно выгодные 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. К концу 2007 г. уже почти треть кредитного портфеля банков составляли высокорискованные кредиты физическим лицам. А в 2009 г. каждый третий ипотечный займ был под угрозой срыва платежей.

Зарубежные источники дешевых финансовых ресурсов иссякли из-за неблагоприятной 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. Некоторые бывшие лидеры, например «Ренессанс Капитал», временно ушли с рынка, попросив заемщиков досрочно выплатить кредиты***, а в розничных сетях, например в той же «Техносиле», доля продаж в кредит от общего объема продаж снизилась с 25—30% до 10%****.

После 2005 г. из-за высокой конкуренции началась активная продажа российских банков крупным иностранным игрокам. Banca Intesa приобрел

* www.mos-broker.bm.ru/common/img/uploaded/analit/2008/file_16394.pdf
** Шохина Е. Ритейл на распутье // Эксперт. — 2009. — 4 март.
*** Колтунова О. Слабые звенья цепи // Компания. —2009. — 18 февр.
**** Дагаева А. Ванцев отдает Sky Express // Ведомости. — 2009. — 16 март. — №45 (2315)

* Балашова А., Ерохина И., Занина А. Беталинк не выходит на связь, // Коммерсантъ. — 2009. — 10 март. — № 41/В(4096)
** Шишкин М. Активы банков достигли половины ВВП // Коммерсантъ. — 2007. — 28 март. № 50(3626)
*** Пашутинская Е., Мазунин А. «Ренессанс Кредит» предлагает заемщикам досрочное освобождение // Коммерсантъ. — 2009. — 24 февр. — № 32/В(4087)
**** www.mosfinhouse.ru/news/single/15

КМБ-банк. Societe Generale — долю в «Росбанке». Raiffeisen International поглотил ИМПЭКСБАНК. «Абсолют-банк» был продан бельгийской группе КВС. Commerzbank AG приобрел долю «Промсвязьбанка». Венгерский банк OTP приобрел «Инвестсбербанк». И так далее. Доля нерезидентов в капитале российских банков всего за 2 года выросла до 25,9%.

Причины, заставлявшие собственников продавать банки, характерны именно для стадии роста бизнеса: усиленная конкуренция начала вытеснять компании, не имевшие 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 имеют туманный потенциал выживания. Это касается, например, венчурного проекта Олега Тинькова — банка «Тинькофф. Кредитные системы», который перед началом кризиса вышел на рынок с инновационным розничным продуктом, созданным на заемные средства.

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 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.

«Евросеть» и «яйцеупертый» оператор

Параллельно компания стала внедрять партнерские программы с дилерами, совместные тарифные планы. Наконец, просто передали фирменные салоны МТС под управление партнеров — владельцев розничных сетей*. Но МТС не миновал закономерный кризис с дистрибуторами и розницей, которые за доступ к федеральной розничной полке диктуют свои условия работы.

Чтобы увеличить скорость региональной экспансии, часть услуговых компаний готова активно привлекать региональных партнеров на условиях франчайзинга. Франчайзинговые программы реализуют: «Пятерочка», «Копейка», «Седьмой континент», «ЭКОНИКА», «ЛУКОЙЛ», ТНК, Baskin&Robbins, «Ростик'с», «Елки-Палки», «Крошка-Картошка», «Евросеть», «Связной», «Цифроград», «36,6», «Магазин Горящих Путевок» и мн. др. Низкий уровень узнаваемости бренда в регионах в этом случае уменьшает скорость строительства региональной сети. Небольшие фирмы (региональные партнеры) стремятся к сотрудничеству с известными брендами. Поэтому любой компании, желающей построить сеть на основе франчайзинга, надо сначала выяснить, насколько ее бренд привлекателен на фоне других в том или ином регионе. Если бренд малоизвестный, то надо выделять большие деньги на его раскрутку. Иначе возникает замкнутый круг: новых партнеров сложно привлекать, поскольку неизвестен бренд, а он продолжает оставаться неизвестным, пока в регионе мало торговых точек, работающих под маркой франчайзера**.

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 выдаваться в офисах кредитного брокера «Кредитмарт», в офисах продаж инвестбанка «КИТ Финанс» и в других финансовых организациях***. Еще один хорошо знакомый пример работы через независимую дистрибуцию — продажа страховок и авиабилетов в офисах туристических агентств. Или, например, оплата кредитов или сервисов через терминалы платежных агентов и почту. Или, например, счет за услуги междугородной и международной связи вам выставляет местный телефонный оператор: соединяет вас по межгороду не он, а «Ростелеком» или, скажем, МТТ, а он выступает лишь их агентом.

* Ерохина И. Преимущество мобильных операторов в том, что их емкость небезгранична // Коммерсантъ. — 2008. — 31 июл. — № 133(3950)
** http://www.mybiz.ru/index.php?page=1174
*** Чайкина Ю. ТКС-банк открывает карты. // Коммерсантъ. — 2008. — 5 июл.

В ноябре 2008 г. для удобства пассажиров S7 Airlines ввела услугу оплаты авиабилетов через платежную систему «Яндекс.Деньги» на сайте авиакомпании и с помощью терминалов моментальных платежей, находящихся в удобных точках тех российских городов, где не было и нет собственных касс авиакомпании. Это, правда, чисто российское know-how, поскольку в нашей стране не развиты платежи через пластиковые карточки (ими пользуется только треть россиян для снятия через банкомат своей зарплаты, да и то в основном в городах с населением больше миллиона жителей). В общем, там, где независимые агенты уместны, они полезны.

Органы власти — 5%

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. При этом интересно вот что. Хотя печальная особенность нашей страны состоит в широком использовании властных полномочий для перераспределения собственности, контроль над бизнесом в секторе услуг, построенном на идеях вокруг людей, а не активах, перехватить очень трудно. Выигрывают от проблем компании не новые собственники разрушенных активов, а конкуренты, которые сразу же начинают переманивать постоянных клиентов (как было с «Арбат Престиж», когда конкурирующие сети «Иль де Ботэ» и «Арбор Мунди» обменивали дисконтные карты банкрота на собственные аналогичные карты)*. Или когда авиакомпании «Трансаэро» и «Аэрофлот» перевозили на своих самолетах пассажиров обанкротившегося альянса Air Union.

Но органы власти выполняют не только контролирующую функцию. Они могут оказать бизнесу поддержку при условии, что этот бизнес реально является инфраструктурным и выполняет важную социальную функцию (банки с сотнями тысяч вкладчиков, розничная торговля и т.д.). Мэрия Москвы планомерно поддерживает магазины шаговой доступности («Мой дом», «Авоська», «Самохвал»): сети могли рассчитывать на льготную аренду при условии продажи оговоренной группы товаров по социальнодоступной цене. Правда, в кризисной ситуации этой поддержки не хватило: эти магазины, работающие с минимальной наценкой, оказались на грани разорения. Исключением является сеть «Утконос», бизнес-модель работы которой (комбинация интернет-торговли и офлайновой розницы, не требующая больших торговых площадей) в сочетании с льготами мэрии (за те 35 000 м² торговой площади, которыми располагает «Утконос», компания платит по льготной муниципальной ставке $200 за 1 м² в год, что на $50 меньше самой нижней планки коммерческого рынка*) пока уберегает компанию от больших убытков. Правда, неудачными оказались попытки адресной антикризисной помощи Правительства РФ авиакомпании «КД авиа», которая реализовывала в Калининграде проект международного транзитного узла и в связи со сложной экономической ситуацией испытывала проблемы с оплатой лизинговых платежей**.

Бывают и ситуации, когда компания испытывает трудности с ростом из-за неконструктивной позиции чиновников. Так, в начале 2009 г. Совет директоров шведской IKEA Group по России поставил под сомнение возможность продолжения инвестиционной программы в стране «в связи с непредсказуемым характером административных процедур в ряде регионов». Поводом для заявления стала невозможность запуска построенных в Самаре магазина товаров для дома IKEA и торгового центра «Мега» из-за отсутствия «полного пакета разрешительной документации». Семейный торговый центр МЕГА фактически был готов к открытию 1 января 2009 г. (физическая готовность объекта порядка 97%), однако комплект разрешительной документации компания ждала много месяцев. Поскольку из-за искусственных препонов невозможно было предсказать, сколько времени потребуется компании для сбора «всех документов», то компания была вынуждена уведомить 245 сотрудников магазина о невозможности дальнейшего сохранения их рабочих мест. В декабре 2004 г. из-за претензий со стороны чиновников на две недели откладывалось открытие «Меги» в подмосковных Химках. Проблема была решена после того, как IKEA выделила $1 млн на развитие детского спорта в городе. В 2005 г. компания столкнулась с аналогичными проблемами при откры-

* Бокова А. Тактика стервятника // Smart Money. — 2009. — 18 март.

* Помощь летит // Коммерсантъ . — 2009. — 14 апр. — № 66(4121)
** Помощь летит // Коммерсантъ . — 2009. — 14 апр. — № 66(4121)

тии торгового центра в Екатеринбурге*. В 2007 г. открытие ТЦ в Новосибирске отложили на две недели по требованию областных властей. Власти заставили IKEA Group расширить проезд на участке в 2,6 км возле центра и построить мост длиной 300 м (инвестиции оценивались в $3 млн). На месяц было отложено открытие «Меги» и в Нижнем Новгороде (ГУ МЧС посчитало, что компания нарушила правила пожарной безопасности)**.

Прочие — 5%

В эту категорию попадают аудитории, с которыми компания сталкивается в процессе своего развития, например локальные сообщества (вспомним протесты жителей домов, на которых операторы мобильной связи устанавливают очередные базовые станции), арендодатели и соарендаторы площадей для розничной торговли, архитектурные и строительные подрядные организации, а также поставщики товаров в розничную торговлю.

Например, чистая торговая площадь у розничной торговли увеличилась за 5—7 лет на порядок. Этот феноменальный рост сопровождался огромным строительством и отделкой помещений под единые форматы супермаркетов, «мегасторов» и дискаунтеров по всей стране. В регионах компании часто предпочитали строить с чистого листа — старая советская инфраструктура не позволяла использовать помещения под современные форматы торговли. Компании тиражировали дизайн и технически успешные «пилотные» проекты из материнских регионов. Главная задача — унификация вне зависимости от региона. В результате кофейни «Кофе-Хаус» в Москве и Новосибирске не отличаются ни по интерьеру, ни по вкусу кофе, произведенного на одних и тех же машинах и из того же коста-риканского кофе. А в Starbucks есть даже требование о том, что входная дверь должна смотреть на восток или на юг и никогда на север. По словам Скотта Бедбери, одного из создателей бренда Starbucks, это объясняется тем, что посетители должны наслаждаться дневным светом, но при этом солнце не должно светить им в лицо. Главный принцип оформления — основные элементы во всех заведениях Starbucks должны быть похожи, но с другой — каждая кофейня должна обладать своими особенностями, своей уникальной атмосферой. Для этого на компанию работает целая команда дизайнеров. Starbucks превратился в место, которое приглашает посетителя остаться, а не просто зайти и выйти. Это и было новое предложение Starbucks: «первое место — дом, второе — работа, а третье — мы»*. Феномен привязанности связан с потребительским опытом. Люди при-страстились не к кофе, а к Starbucks — каждый день им нужна эта передышка. А лучше две. Американцы так и говорят: «Мой утренний Starbucks», «Мой вечерний Starbucks». McDonald's, о котором мы говорили чуть выше, конечно, хорош с точки зрения организации работы персонала, но можете ли вы представить, что человек скажет: «Мой McDonald's» или назначит здесь первое свидание? В McDonald's нет ничего креативного, там пластиковая мебель и очень тесно.

Типичный ресторан Subway представляет собой небольшое помещение с прозрачной стойкой, внутри которой расположены ингредиенты для сэндвичей. За стойкой расположены печи, в которых выпекаются булочки для сэндвичей. В помещении ресторана обычно не так много сидячих мест, как в других ресторанах быстрого обслуживания (в среднем около 10—15), в некоторых ресторанах часть из них (иногда все) выполнены в виде узкого стола вдоль стены и барных стульев. Помимо стандартных ресторанов, у Subway есть большое количество заведений в нестандартных и даже неожиданных местах. Более 900 ресторанов находится на территории супермаркетов Wal-Mart, более 200 — на американских военных базах, включая несколько ресторанов в Ираке и 2 ресторана в здании Пентагона. Такие мелочи, как бесплатный туалет, удобная парковка для клиентов или бесплатный маршрутный автобус от станции метро до автоцентра, позитивно влияют на удовлетворенность клиента качеством обслуживания в компании и на его лояльность к компании.

В России бурная экспансия породила инфраструктуру, эффективность которой не всегда выдерживает проверку сложными обстоятельствами. В регионах многие новые точки были открыты в таких местах, что зачастую не понятно, думал ли собственник вообще о «проходимости» или открывал их ради количества. До кризиса 2008 г. в России строили где угодно, при этом на все площади можно было найти арендатора**. Все старались открыть как можно больше гипермаркетов без анализа места

* Парфентьева И. IKEA сомневается в России // КоммерсантЪ . — 2009. — 30 март.
** Утехин А. Шведы устали от России // Ведомости. — 2009. — 31 март. — №56 (2326)

* http://www.biztimes.ru/index.php?artid=31
** Никто не думал об эффективности // Деловой Петербург. — 2009. — 24 март.

расположения, ориентируясь только на постоянно растущий потребительский спрос. Когда покупательная способность уменьшилась, оказалось, что многие объекты крайне неудобно расположены. Как результат — только масштабные дисконтные акции могут привлечь в них покупателей, да и то только тех, у кого есть машина. А бюджетные покупатели стали рассматривать расходы на общественный транспорт как часть затрат в общем чеке покупки.

Что касается арендных отношений, то в ситуации, когда стоимость аренды является источником больших издержек (розничная торговля и ряд других отраслей услуг), выход для попавшего в сложную финансовую ситуацию арендатора может состоять в том, чтобы договориться с арендодателем об оплате не в виде фиксированной арендной ставки, а в виде процента от оборота. Арендодатель, таким образом, снижает риск неполучения платежа, а арендатор более четко связывает затраты на аренду с собственной эффективностью. Для арендодателя это, конечно, означает сокращение поступлений, но альтернативой является их полное прекращение. Гильдия управляющих и девелоперов (ГУД) подсчитала, что с осени 2008 г. средняя арендная ставка на офисные помещения упала на 41%, на торговые — на 48%, цена продажи — на 35% и 40% соответственно*.

На этапе роста у компаний-производителей уже есть 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. Из-за «входных билетов на полку» произошли конфликты Nokia с «Евросетью», ультиматумы «Пятерочки» российским подразделениям Procter&Gamble, Danone, Unilever, Johnson&Johnson и ряду других компаний. «Пятерочка» требовала от поставщиков эксклюзивных скидок, доходящих до 30%. Procter&Gamble в такой ситуации взамен крупной маржи требовал от розничной сети запрета на продажу товаров конкурентов.

Евросеть: «Баня для поставщиков»

* Коммерсантъ-новостной блок, 12 марта 2009

Это, в свою очередь, привело ее к «войне» с сетью Auchan. В ответ осенью 2008 г. арбитражные суды были завалены исками от поставщиков с претензиями по неплатежам в адрес таких крупных ритейлеров, как X5 Retail Group, «Патэрсон», «Лавенту» и «Седьмой континент». Конфликты привлекли внимание Федеральной антимонопольной службы, и в итоге жадность розничных сетей ударила по ним же, поскольку теперь уже регулятор предъявил сетям встречные требования, аргументируя свое вмешательство ранее оказанной государством антикризисной кредитной поддержкой и жестко потребовав, чтобы сети дали равную возможность выходить на полку всем участниками рынка (от близлежащих совхозов до крупных фабрик) по 200 наиболее востребованным потребительским продуктам. А потом последовало принятие нового закона «О торговле», где влияние и возможности поставщиков усилены, а сетей ограничены.

«Магнит»: принцип работы с поставщиками

Производители самолетов, поставлявшие их авиакомпаниям, тоже стали участниками процессов, происходящих у их клиентов. Отсутствие средств вынудило S7 Airlines в пять раз сократить $1,6-миллиардный заказ на покупку самолетов Airbus 320. Компания это сделала в связи с допущенным техническим дефолтом, не оплатив по оферте предъявленные к выкупу облигации на 2,3 млрд руб. Компания аннулировала и $2,4-миллиардный контракт на покупку 15 самолетов Boeing-787 Dreamliner (это позволило ей вернуть депозит в $30 млн) и обратилась за помощью к правительству*.

Выше мы рассматривали кризисные примеры. Было бы несправедливо не добавить, что в стадии роста компания может испытывать и дефицит поставщиков. Например, сеть Auchan в этой стадии в России сама выходила с инициативой заключать долгосрочные контракты с бизнесменами, готовыми инвестировать в сельское хозяйство специально под нужды самой сети** в таких сложных категориях товаров, как мясо, овощи и фрукты.

Во всех этих ситуациях справедливы утверждения, что в стадии роста отношения с поставщиками, хотя и могут быть отнесены к категории «прочие», не могут быть полностью проигнорированы.

* Дагаева А. Самолеты не нужны // Ведомости. — 2009. — 26 февр. — №34 (2304)
** Колтунова О. Дам, но не вам // Компания — 2009. — 2 апр.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

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, бывшему председателю Совета директоров и совладельцу «Евросети». Это отличный пример тезисов, с которым руководство компании розничных услуг в доступной форме может выходить к своим «полевым» сотрудникам. Многие положения Евгений Александрович подтвердил в интервью «Ведомостям»*.

Итак, дорогие сотрудники:

«Евросеть»: «Билль о правах и понятиях»

- «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, — этот любовь между покупателем и продавцом. Такая, при которой мы не заставляем друг друга лишний 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. Засуньте пафос в ж..у и езжайте в дерёвню!».
- «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 неприветливость, 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. На..ать на себя — на..ать на коллег — на..ать 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, доширака 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».

* Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров», — Евгений Чичваркин, председатель советадиректоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. — 2008. — 23 июня — №113 (2135)

Ценовая конкуренция в фазе роста

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, которой доверяют миллионы», «Ингосстрах платит. Всегда» — «Ингосстрах»; «Вот что я люблю», «Весело и вкусно», «Здесь хорошо всегда» — McDonald's).
- «Разнообразие услуг и клиентских комбинаций» («С нами удобно» — «Билайн»; «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, предоставив вам эксклюзивные условия, 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 к полугодовой отсрочке платежей. Другого варианта мы в данных условиях предложить не можем» (когда рынок сжимается).

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕДИА-КАНАЛЫ

Рост бизнеса — это, прежде всего, выход компании за пределы материнского рынка. Весь этот рост сопровождают федеральные коммуникационные кампании. В 2006 г. из 25 крупнейших рекламодателей на центральном телевидении 21 компанию представляли сектор розничного производства, но 4 компании (МТС, «ВымпелКом», «МегаФон» и «Эльдорадо») представляли сектор розничных услуг. Только за 2006 г. они потратили на рекламу в поддержку своего федерального роста около $250 млн*. А за все время федерального роста операторы мобильной связи только в рекламу инвестировали около $1 млрд**. Главная задача при коммуникации — это транслирование единых «messages» на всех новых региональных рынках. А телевидение и реклама как никакой другой маркетинговый инструмент позволяют это сделать в кратчайшие сроки. Конечно же, для такой задачи PR-технологии недостаточно эффективны. Они используются только для донесения нюансов услуги и в кризисных коммуникациях. Когда экспансия будет закончена и рынки насытятся, крупные проекты развития бизнеса завершатся и компания примет «на баланс» уже отлаженные операционные процессы. К этому времени потребите-

* Соболев С. Рекламные группы накачали пивом // КоммерсантЪ. — 2007. — 7 нояб. —№ 204 (3780)
** Расчеты автора

ли будут хорошо знать компанию и ее конкурентов, а также иметь опыт потребления этих услуг, потребность в рекламе существенно снизится. Реклама тогда будет решать преимущественно задачи поддержки стабильного спроса, развлекать клиентов и защищать от «посягательств» конкурентов на клиентуру.

Сотрудники в рекламе розничных сетей

К интегрированным маркетинговым коммуникациям этого типа бизнеса на стадии роста добавляется качественная работа собственного и дистрибуторского персонала в сфере личных коммуникаций с потребителями.

Масштабный рост бизнеса вынуждает компанию реагировать на еще неизвестные менеджменту закономерности работы на федеральном рынке. Эффект масштаба требует корректировок в тиражируемой бизнес-модели и коммуникационной политике. Компания становится заметным игроком на рынке, поэтому любые кризисы или недовольство ключевых аудиторий при запуске региональных бизнесов могут повлиять на отношение к компании в других регионах и на федеральном рынке в целом. Примерами ситуаций, в которых проблемы на отдельных территориях быстро сказывались на бизнесе в целом, могут служить проблемы IKEA с органами власти, низкое качество связи Tele2 и «МегаФона» в новых регионах, сложности выхода в регионы, с которыми столкнулся Citibank, и др.

«МегаФон»: решение проблемы качества связи

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ КОМПАНИИ

Характерный признак этой фазы — все коммуникационные подразделения начинают выстраивать 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.

СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Федеральная тройка мобильных операторов первой из российских компаний вошла в эту стадию. Рынок сотовой связи насыщен. Другие отрасли, которые успешно преодолеют кризис, также вернутся к активному росту и через некоторое время, окончательно насытив рынок, достигнут стадии стабилизации. С каждым годом достигать стабилизации своей деятельности будет все больше компаний и рынков, и в них будут происходить следующие процессы:

На стадии стабилизации у компании несколько задач: удержать клиентов и долю рынка, инновации в бизнес-модели и поиск ниш и растущих рынков для инвестирования cash-flow со стабильного рынка

1. *Оптимизация издержек*. В условиях насыщенного рынка долю компании на нем революционным образом поменять невозможно, и компании по достижении максимума спроса концентрируются на отладке бизнес-процессов, задачах операционной эффективности, оптимизации расходов и повышении рентабельности. Так, генеральный директор «МегаФона» Сергей Солдатенков считает, что, хотя на стадии насыщения рынка «МегаФон» и является вторым по величине оператором, через несколько лет он опередит по выручке конкурентов из «большой тройки», несмотря на то, что у компании меньше абонентов. Достичь этого поможет сбалансированная тарифная и учетная политика*.

Если в стадии роста российской экономики уровень наценки в розничной торговле по стране был 22—23% для дискаунтеров и по 25—28% — для торговых точек среднего и высокого ценового сегмента (торговая наценка в эксклюзивных магазинах превышала 100%)**, то в стадии стабилизации она резко снизится ввиду еще большей конкуренции и отсутствия потребности в выплате кредитных платежей. Компании к тому времени полностью построят национальные сети и выплатят из большой маржи затраты на рост бизнеса. Драйвером рентабельности будут сокращение издержек и оборот, а не маржа.

Главный принцип работы авиационных дискаунтеров на Западе — экономия: минимум сервиса на борту и экономия на обслуживании самолетов и аэропортовых сборах. Билеты продаются в основном через Интернет, в большинстве случаев их нельзя сдать. В Ирландии шутят, что Ryanair станет первой авиакомпанией, где будут стоячие места для пассажиров*. Майкл О'Лири, глава Ryanair и любитель черного юмора, в разгар кризиса предложил ввести плату с пассажиров за пользование бортовыми туалетами. Шутка удалась: защитники прав потребителей были в бешенстве, а самой авиакомпании пришлось объяснять общественности, что О'Лири, мол, не мог задумать нечто подобное всерьез**. Но компания уже взимает плату за багаж, за питание, за платежи карточками и за другие дополнительные услуги, которые являются сопутствующими главной услуге — перевозке людей.

Компаниям, работающим на этой стадии, 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. *«Бенчмаркинг» — у всех компаний предложение становится примерно одинаковым*. Как продукты в супермаркете начинают быть похожими друг на друга, подобно Coca Cola и Pepsi, так и услуги с каждым годом унифицируются. Все компании внимательно следят за действиями конкурентов, и любой эффективный шаг быстро копируется. Вы видите хоть какую-то разницу между ценовым предложением и вариацией услуг у российских сотовых операторов? Отличаются только бренды, а состав предложения постоянно унифицируется ввиду простой мотивации менеджмента не отставать ни в чем от конкурента.

Emirates: дело не в самолетах

* Дзядко Т. «Цель — обогнать конкурентов», — Сергей Солдатенков, генеральный директор «Мегафона»// Ведомости. — 2008. — 19 февр. — №30 (2052)
** Азбука кризисной розницы, http://www.strana.ru/doc.html?id=126395&cid=1

* Дневник наблюдений // Секрет Фирмы. — 2006. — 25 сент. — №35(170)
** Бокова А. Мелочь, а неприятно // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)

3. *Переход к двусторонним коммуникациям с клиентами, поиск новых ниш и масштабные программы лояльности для постоянного удовлетворения запросов клиентов*. В стадии стабилизации цена уже не является определяющим фактором клиентского выбора или сохранения контракта с компанией. 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 перестраивать свою коммуникацию. От проактивной, наступательной (как было в стадии роста, когда потребителей только знакомили с услугами компанией) она меняется 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 «выпадений». Наиболее доходным потребителям предлагаются привилегированное обслуживание («личный менеджер», «круглосуточный доступ» и т.п.) и членство в VIP-клубах. Компании спонсируют различные развлекательные мероприятия, куда клиенты приглашаются за счет компании. Существуют 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 дочерние, «нишевые» услуги. В стадии стабилизации, когда процессы становятся циклическими, компаниям, чтобы не снижать привычную динамику развития и не погрязнуть в обыденности, требуется постоянно придумывать нестандартные бизнес-решения. Так, чтобы не размывать ценовую политику и не подрывать традиционные ценности бренда, выводя на рынок демпинговые предложения, компании мобильной связи, например, активно создают дочерних виртуальных операторов. В начале 2009 г. «МегаФон» вышел на рынок Москвы с виртуальным оператором «Просто для общения». Этот оператор собирал на стабилизированном рынке мобильной связи потребителей, которым нужны только низкие цены на звонки и которые никогда не пользуются дополнительными услугами. В 2008 г. Auchan и МТС запустили похожий MVNO-проект* «А-Мобайл». Подключиться к бюджетному тарифу «А-Мобайл» могут только жители Москвы и Подмосковья и только в магазинах партнерской сети. При этом абонентам МТС не удастся поменять тариф без потерь (в частности, обмен старого номера), что удерживает отток из МТС. МТС также активно использует тарифные планы ограниченного действия. Так, в апреле 2008 г. МТС совместно с медиахолдингом «А1» запустила тарифный план для любителей музыки «Альтернатива». Такие же соглашения подписаны с другими розничными сетями (МТС и подразделения X5 Retail Group, «Связной» и т.д.)**.

Достигнув стадии стабилизации на конкретном рынке, компании начинают активный поиск новых и неохваченных рыночных ниш. Например, сотовый оператор «Мотив», ограниченный рамками лицензии на Свердловскую область, очень рано столкнулся с проблемой насыщения локального рынка. Компания пошла по пути внедрения кластерных услуг. Такая услуга, как иероглифические SMS, позволила заполучить в абоненты около 5 тыс. иммигрантов из Китая, проживающих в регионе. Специальные тарифы для слабослышащих — еще около 25 тыс. абонентов. Специальные тарифы для работников лесной и добывающей промышленности (поскольку благодаря спутниковым «стволам» и ветровым электростанциям соты компании дотягиваются туда, где нет кабельной связи) — еще около 150 тыс. 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. Важнейшую роль сыграли в этом качественно работающий персонал и гибкие бизнес-процессы, которые позволяют каждому клиенту предоставить его собственную (или максимально близкую) комбинацию услуг.

Очень популярным инструментом формирования лояльности являются накопительные или бонусные программы. 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».

* Mobile Virtual Network Operator

* Бокова А. Связаны одной сетью //Smart Money. — 2009. — 6 апр.

4. *Фокус в коммуникации на общечеловеческих ценностях, миссии компании и ее гражданской позиции*. К стадии стабилизации форматы позиционирования компании уже давно подтвердили свою правильность. Этот элемент системы управления отлажен, от менеджмента требуется только постоянный мониторинг действий конкурентов и инноваций в моделях ценообразования. Как уже говорилось ранее, на этой стадии не стоит вопрос ознакомления миллионов потребителей со своей услугой. Наоборот, перед компанией стоит задача построения доверительных двусторонних отношений с ключевыми аудиториями. Но в основном не маркетинговыми усилиями, а за счет демонстрации своей гражданской позиции и миссии, нацеленной на гармоничное развитие компании и общества. Потребители в обществах, достигших стадии экономической стабилизации, стараются проявлять свою гражданскую позицию, предпочитая тратить деньги в компаниях, которые ведут себя общественно-приемлемым образом (в частности, успешно реализуют концепции устойчивого развития, корпоративного гражданства и т.п.).

Starbucks: борьба против СПИДа

Возьмем, к примеру, автозаправочный комплекс где-нибудь на западе Канады. В Канаде (как и в США 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 в одном месте на шоссе. И вот в одном специально выделенном пятисотметровом «кармане» вдоль дороги стоят заправки с брендами BP, ExxonMobil, Shell, ChevronTexaco, PetroCanada и, скажем, PertoChina. Цена на бензин у всех одинакова. Качество топлива соответствует стандартам, качество обслуживания у всех на высоком уровне. В каждом магазинчике при заправке можно бесплатно выпить кофе (законы провинции обязывают компании заботиться о безаварийном движении). Какую выбрать?

Патриот-канадец обратится к PetroCanada — это национальная компания. Озабоченный экологией проигнорировал бы Shell (спасибо истории с Brent Spar), плюнул бы в сторону 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 до недавнего времени, скорее всего, заправился бы в BP. Ведь BP позиционировалась как компания, уделяющая особое внимание альтернативной энергетике и охране окружающей среды. Водитель джипа с 4-х литровым двигателем, который выделяет огромное количество CO_2, вероятно, тоже выбирал бы компанию, которая позволяет ему думать, что он поддерживает природу («Я хотя бы помог компании, которая столько делает для экологии»). Правда, это успешное позиционирование рухнуло после аварии на платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе и неудачных попыток менеджмента остановить выбросы нефти из скважины. Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни ExxonMobil (этот бренд ему неизвестен, 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. А огромная волна эмигрантов из Гонконга и Китая, обосновавшихся на западном побережье Канады, наверняка предпочтет отдать свои деньги PertoChina из-за этнической солидарности. Не свойства услуги и цена, а свойства *компании* становятся определяющими в стадии стабильного и насыщенного рынка.

BP как объект сатиры

Продукция Shell — 60 лет инноваций

Сеть гастрономов Whole Foods Market позиционирует себя как продавец полезной для здоровья натуральной продукции, которая не содержит искусственных консервантов, красителей, ароматизаторов и подсластителей. WFM — крупнейший в мире ритейлер органической продукции и флагман «зеленого» движения в США. Компания использует только возобновляемую энергию. Вся электроэнергия, которую сеть потребила в 2008 г. (463,1 млн кВт/ч), была получена из альтернативных источников, в том числе геотермальных, солнечных, ветряных. В будущем компания

А.Крусс. Сравнительный анализ отдельных аспектов PR деятельности компанийProcter&Gamble и Unilever» (http://www.pressclub.host.ru/PR_Lib/Kruss.shtml)

планирует увеличить объем используемой возобновляемой энергии в основном за счет ветряков. По подсчетам специалистов, это позволит предотвратить выброс в атмосферу около 300 т. углекислого газа — такого эффекта можно добиться, если освободить дороги от 60 тыс. автомобилей или засадить деревьями территорию в 360 кв. км.

На «зеленый» тренд откликнулась и крупнейшая в мире сеть кофеен Starbucks. Все ее экологические инициативы были сведены в социально-гуманитарную программу Shared Planet («Общая планета»), рассчитанную до 2015 г. Компания реализует ряд мер, направленных на снижение отрицательного воздействия заведений сети на окружающую среду с помощью рационального использования природных и энергетических ресурсов. Один из пунктов программы предполагает активное использование технологий вторичной переработки — это вклад Starbucks в решение проблемы загрязнения окружающей среды неорганическими отходами. В 2006 г. компания начала выпускать одноразовые стаканчики, на 10% состоящие из вторично переработанных бумажных волокон. По оценкам специалистов Starbucks, это позволило сохранить около 200 тыс. деревьев. К 2015 г. все заведения сети перейдут на использование многоразовой или подлежащей вторичной переработке посуды. Также в линейке фирменных товаров Starbucks появился новый вид термокружек — recycled-тамблеры, на 83% состоящие из вторсырья и пригодные для переработки.

Еще одна глобальная задача, стоящая перед сетью Starbucks,— максимально сократить потребление воды и электроэнергии. Планируется, что с каждым годом энергоэффективность кофеен Starbucks будет увеличиваться на 25%, причем используемая ими энергия на 50% будет возобновляемой. Особые требования Starbucks предъявляет и к фермерским хозяйствам, поставляющим ей кофе. Компания сотрудничает только с теми фермерами, которые выращивают кофе экологически сбалансированными методами, с ограниченным использованием пестицидов, что позволяет сохранить биологическое разнообразие тех территорий, где он произрастает. Взамен компания предлагает фермерам материальные стимулы, например увеличение объема кредитования хозяйств с $12,5 млн до $20 млн в 2015 г. Ключевой «зеленый» проект кофейной сети направлен на сохранение тропических лесов за счет выращивания кофе в тени, под покровом деревьев (такие программы уже реализуются на Суматре, в Индонезии и Мексике). По словам представителей Starbucks, такой способ известен давно, однако с 1970-х гг. для повышения урожайности кофейных плантаций большинство фермеров деревья вырубали. При выращивании кофе под солнцем используются более эффективные средства борьбы с вредителями, что приводит к эрозии и истощению почвы; также страдает крупная фауна, особенно достается колониям птиц*.

В России, где полноценное гражданское общество отсутствует, эти проблемы, возможно, несущественны, но полностью сбрасывать их со счетов нельзя. Большинство компаний, приближающихся к стадии стабилизации, в той или иной мере реализуют социальные проекты, в том числе и экологические (например, большой проект «МегаФона» «Зеленый субботник»). Предпосылки для того, чтобы репутация и социальная роль компании оказывали прямое влияние на ее деловые результаты, существуют и в нашей стране. Достаточно вспомнить общественную кампанию «Я не заправляюсь на ЛУКОЙЛ», возникшую в ответ на то, каким образом повела себя эта корпорация в ситуации, связанной с получившей широкий общественный резонанс автомобильной аварией на Ленинском проспекте в Москве в феврале 2010 г.

5. *Интеграция услуг — наращивание на единой платформе всевозможных услуг и предоставление клиенту в формате «единого окна» и инновации в бизнес-модели*. Там, где возможна конвергенция технологий оказания услуг, в стадии стабилизации 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 риэлтерские, 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 Golden Telecom) с системой розничной дистрибуции всего спектра услуг (на

* Россоховатская Д. Натуральная Америка // Коммерсант-Деньги. — 2009. — 30 март.

базе приобретенной «Евросети»). Также можно говорить об объединениях по созданию универсального оператора связи: МТС — «КОМСТАР-ОТС» и «МегаФон» — «Синтерра». В связи с этой интеграцией российский рынок салонов сотовой связи движется к модели «однобрендовых» розничных салонов, контролируемых крупнейшими операторами мобильной связи*.

Но в мире есть и примеры, когда по достижении пределов роста собственники инвестировали средства в услуги, совершенно не связанные общей технологической платформой. Например, группа Virgin, начинавшая с сети музыкальных магазинов, сегодня включает авиа- и железнодорожные перевозки, туризм, финансы, аренду лимузинов, розничную торговлю продуктами питания, книгами и алкоголем, а также медицинские услуги. Когда один из лидеров бюджетных авиаперевозок компания easyJet уверенно встала на ноги, она распространила идеологию «удобно и легко» на новые сервисы, которые сначала стали предлагаться потребителям через сайт авиакомпании, а затем превратились в самостоятельные бизнесы: в настоящее время группа компаний easyGroup включает в себя не только авиакомпанию easyJet, но также всемирную сеть автопроката easyCar, сеть недорогих отелей easyHotel, Интернет-пиццерию easyPizza, кадровое агентство easyJobs, Интернет-магазины easyCinema и easyMusic и еще несколько бизнесов, предлагающих качественные услуги по низким ценам. В общем, в стадии стабилизации бизнес-модель трансформируется в новую глобальную бизнес-идеологию.

Virgin: не только самолеты, но и поезда

В 2008 г. российский рынок дополнительных услуг сотовой связи (VAS) вырос на 39% — до $3,8 млрд. Дополнительные услуги становятся все более весомыми в доходах компаний: МТС продала их в 2008 г. на $1,253 млрд, а «МегаФон» и «ВымпелКом» заработали $1,09 млрд и $956 млн соответственно. Всего за год «МегаФон» увеличил доходы от VAS на 50%, МТС — на 41%, а «ВымпелКом» — на 19%, при том, что количество абонентов выросло незначительно. Основными драйверами роста рынка VAS стал мобильный Интернет. Такое развитие событий вынудило мобильных операторов связи начать разворачивать сети третьего поколения и менять свою бизнес-модель. За 3 года (2007—2010 гг.) компании мобильной связи вложили в строительство сетей более $4 млрд*.

Virgin Mobile: реклама дополнительных услуг

Если на растущих рынках автодилеры зарабатывают на продажах машин, то с насыщением рынков — на их обслуживании. На растущих рынках продажи машин увеличиваются, а на стабилизированных — падают, но растет выручка от обслуживания и ремонта. В Европе средний дилерский центр продает 200—300 (максимум 500) автомобилей в год. Но в России на этапе роста рынка (до кризиса) были центры, продававшие 2000—6000 машин в год.

Когда рынок продажи телефонов и мобильных контрактов стабилизировался, «Евросеть» начала изменять бизнес-модель: компания стала за счет своей обширной сети продавать различные товары и услуги (от туристических путевок до торговли по каталогам). По такому же пути пошел ее ближайший конкурент — «Связной». Сначала компания планировала открыть сеть салонов по продаже ювелирных украшений (были даже приобретены права на развитие в России одного из крупнейших в мире ювелирных ритейлеров Pandora**), но самой многообещающей новостью было то, что на базе розничных точек «Связного» будет открыто в 2014 г. более 300 отделений «Связной-Банка». У компании есть бренд, опыт продаж финансовых услуг и готовая инфраструктура и программа лояльности, в которой участвует около 12 млн человек. За 4 года «Связной-Банк» планирует увеличить активы в 10 раз до 120 млрд руб., а капитал — в 5 раз до 13 млрд руб. За счет этого банк планирует войти в первую десятку частных банков по объему розничного портфеля***.

6. *Важность первого обращения клиента.* Конкуренция такова, что если при первом обращении клиент остался неудовлетворенным, его можно считать потерянным. Вторично он уже не придет. Как ни жесток был г-н Чичваркин по отношению к персоналу, он был 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

* Операторы сотовой связи инициировали противостояние розничных салонов, Russian & CIS Daily UniCredit Aton, 7 апреля 2009

* Глава МТС: мобильная связь стремительно мигрирует в Интернет. Заявление М. Шамолина на ПМЭФ- 2010 // http://www.vesti.ru/doc.html?id=369682
** Владелец «Связного» откроет в России ювелирную сеть // Reuters. — 2010. — 4 июн.
*** Трифонов А. Заявился в десятку // Ведомости. — 2010. — 14 окт. — №194 (2712)

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 «МегаФона», например, таких большинство. 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. Можно не ожидать самостоятельного выхода в стабилизированный сектор рынка каких-либо новых игроков с серьезными планами, поскольку для «переключения» на такого игрока лояльных потребителей существующих компаний потребуются десятки миллиардов долларов и очень продолжительное время. Скорее, новые игроки будут покупать уже построенные сети. Российская специфика этой стадии проявится, вероятно, через объединение собственников, в том числе при участии и по инициативе государства, в 3—5 крупных конкурирующих системах в каждом виде стратегически важных инфраструктурных и лицензируемых услуг (транспорт, связь, медицинское страхование, финансы и т.п.). Мелкие игроки сильно отстанут и затем исчезнут, если не сменят бизнес-модель и рыночную нишу. Так, «национальные» комплекты лицензий на сотовую связь, как показали безуспешные попытки новых соискателей, останутся в руках «большой тройки». Создается крупный интегрированный холдинг на базе «Связьинвеста». В дополнение к двум авиакомпаниям федерального масштаба («Аэрофлоту» и «Сибири») государство пробовало создать третью («Росавиа»). В банковском секторе услуг для населения доминируют «Сбербанк» и ВТБ24. 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, авиакомпании, розничные сети, турфирмы, страховые и лизинговые бизнесы в надежде на то, что иностранцы смогут принести отлаженные технологии управления персоналом, IT-системы и глобальную логистику.

8. *Дистанционные услуги*. Многие услуги можно разделить на элементы, своего рода подуслуги. Некоторые подуслуги 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 услугового сектора в стадии стабилизации, будет состоять в дальнейшем переводе этих «подуслуг» 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 услуговой компании.

9. *Международная экспансия*. С насыщением национального рынка и со стабилизацией развития компании в своей стране перед руководством эффективной услуговой компании стоит вопрос, куда направлять поток наличности с завоеванного рынка, когда все долги погашены, а самое главное — как обеспечить своему бизнесу ту же динамику, что и несколько лет назад. Поэтому компании решаются на выход в новые страны, тем самым на новых рынках начинается такой же процесс зарождения услуги, который происходил много лет назад на материнском рынке. Зародившись на новом рынке, подразделение компании начинает расти феноменальными темпами с целью построить в новой стране клон материнской компании. Вот почему россияне, китайцы, восточные европейцы и бразильцы ходят, как и американцы и западноевропейцы, в очень похожие магазины Metro, кушают похожие по вкусу куриные крылышки KFC, едят пиццу «4 сыра» в Sbarro, покупают мебель в IKEA, любят карамельный кофе из Starbucks и отбиваются в торговых центрах от навязчивых представителей Citibank, предлагающих любому оформить кредитную карточку, не глядя на финансовое положение и кредитную историю.

Но у такого пути есть опасность, когда компании не могут или не хотят остановиться в своем росте. Это путь непрекращаемых слияний и поглощений. Пример этому показал в октябре 2010 г. «ВымпелКом», когда

официально объявил о сделке с египетским миллиардером Наджибом Савирисом. Vimpelcom Ltd за $6,6 млрд купил операторов в десяти странах и стал пятым по числу абонентов в мире. Это самая большая сделка в истории отечественного телекома. Компания планирует в первую очередь закрепиться в перспективных азиатских странах. В Пакистане, население которого составляет 177 млн человек, а проникновение мобильной связи всего 56%, приобретенный оператор — лидер рынка. В Бангладеш, где тоже, ни много ни мало, 158 млн населения, а проникновение всего 38%, Orascom Telecom Bangladesh — второй.

Однако слабость такого «экстенсивного» подхода определяется простым соображением: высокодоходные и перспективные активы на продажу не выставляют. Приобретенные «ВымпелКом» активы в этом смысле тоже не подарок. Так, в Пакистане между операторами идет демпинговая война, лояльность абонентов крайне низка. В Бангладеш ARPU меньше трех долларов. Проблемным в этой покупке является и итальянский оператор WIND: его долги в размере $8,3 млрд образовались еще в начале 2000-х в период ажиотажа на покупку лицензий 3G, и доходы уходят на их обслуживание; чистая прибыль WIND в первом полугодии 2010 г. составила всего €16 млн. Но самые большие проблемы у компании в Алжире: Orascom Telecom Algeria (торговая марка Djezzy), на который приходится 44% EBITDA группы Orascom или 10% EBITDA объединенного Vimpelcom Ltd, правительство страны уже утвердило планы его национализации. В результате приобретений Vimpelcom Ltd долговая нагрузка новой компании выросла драматически — с $4 млрд до $19,1 млрд чистого долга*. Нет никакой уверенности в том, смогут ли все операторы такой «мегакомпании» принести доход, равный дисконтированным долгам, даже в течение 10 лет.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Персонал — 50%

Когда все процессы отстроены, бизнес стабилен, самым важным вопросом для компании становится лояльность клиентов. Поэтому на первый план выходит построение в компании системы, поддерживающей качество работы и мотивации персонала. На первый план выходят проблемы управления персоналом: поощрения, организации командной работы, комфортного климата в коллективе, снижения текучести кадров, обучения и обмена опытом. Программы обучения тесно связаны с инновациями в бизнес-процессах и внедрением новых дополнительных услуг.

Best Buy: лидерство и командная работа

В этой стадии компаниям приходится довести управление персоналом до стабильно высокого уровня. Это достигается максимальной регламентацией бизнес-процессов, обеспечивающих четкое ежедневное обслуживание тысячами сотрудников миллионов потребителей. Эта «корпоративная лоботомия» («делай, как сказано, с улыбкой и не думай») знакома 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 понимания. Жесткая конкуренция на рынке заставит услуговые компании потребительского сектора рассматривать персонал как ресурс и четко «форматировать» его под специфику и задачи бизнеса.

Какая лучшая авиакомпания в мире, по мнению клиентов?

Кроме того, ради снижения издержек компании розничных услуг часто вынуждены набирать персонал из числа трудовых мигрантов, которые готовы работать за более низкую зарплату. Подготовка этого «разношерстного» в культурном плане персонала становится ключевым фактором лояльности национальных покупателей. Сейчас трудовые мигранты работают на низкооплачиваемых должностях грузчиков, раскладчиков, продавцов, кассиров... Они практически не задействованы в магазинах премиум-сегментов, а также в среднем ценовом сегменте*. Но с каждым годом их квалификация и уровень знания языка будут повышаться, расширяя круг возможностей для карьерного роста.

* Рыцарев Е. Долги ветром не сдует // Эксперт. — 2010. — 11 окт. — №40 (724)

* Мигрантов в розницу // Торговая газета. — 2009. — 12 фев.

Работа с персоналом в компании Wal-Mart базировалась на подборе людей, которые имели репутацию хорошего работника и высокую степень интереса к работе. Опыт не был необходимым условием. Даже среднее управленческое звено представляли бывшие фермеры из Арканзаса, Оклахомы, Миссури, Канзаса. Но основатель компании Сэм Уолтон предпочитал нанимать трудолюбивых людей и прививать им навыки командной работы, поскольку концепция управления персоналом в Wal-Mart ставит успех команды выше, чем индивидуальный успех. Это было нетипично для американского менеджмента, где успех компании связывался в первую очередь с индивидуальной квалификацией и личным опытом сотрудника*. Однако следует иметь в виду, что принципы менеджмента развивались до тех пор в рамках материального производства. В услугах же высокая квалификация исполнителя действительно не требуется. Роль квалифицированного персонала заключается в разработке бизнес-процессов и обучении тысяч трудолюбивых и доброжелательных людей, не имеющих никакого опыта в этом бизнесе. Ведь в услугах на этой стадии самое главное — это желание искренне помочь клиенту в решении его проблем и в удовлетворении потребностей.

Чтобы начать работу в Starbucks, нужна любовь к кофе и желание обслуживать гостей на высочайшем уровне. Сама компания характеризует подход к персоналу Starbucks так: «Это единственная работа для молодого человека, в которой есть хоть немного достоинства»**. Starbucks вообще не использует слово «сотрудник» — всех, кто работает в компании, называют партнерами. Изначально основатель компании Говард Шульц хотел предложить сотрудникам хорошую медицинскую страховку, но у него не было денег, и тогда он раздал сотрудникам акции. Инвесторы сказали, что он сумасшедший. Но оказалось, что он прав. В Starbucks высокие премии, хорошая страховка и опционы. И это создает совершенно иное отношение к работе. Если персонал полагает, что его «эксплуатируют», это немедленно видят и клиенты. Отношение к сотрудникам — самая весомая часть бренда Starbucks. В сети кофеен люди — самый важный инструмент повышения привлекательности/усиления бренда.

Starbucks: не сотрудники, а партнеры

Еще один важный вопрос в системе управления персоналом на стадии стабилизации связан с присущими этой стадии процессами укрупнения бизнеса и необходимостью поддержания единой корпоративной культуры, сформировать которую сложно из-за разницы в изначальных бизнес-моделях и принципах управления соединяемых компаний. Так, попытка «скрестить» корпоративные культуры «ВымпелКома» и Golden Telecom удалась не сразу. Система Golden Telecom была выстроена таким образом, что каждый новый клиент рассматривался как новый проект. «ВымпелКом» же работает с десятками миллионов клиентов как «машина»*. Фактор конфликта систем управления персоналом и корпоративной культуры затруднил объединение услуг компании в единый бизнес-процесс. К счастью, объединенная компания с этой проблемой в основном справилась.

Корпоративная философия IKEA

Потребители — 45%

Понятно, что конкуренция между компаниями скажется на требовательности клиентов. В будущем мы получим миллионы требовательных и даже капризных потребителей. Если внешнеэкономическая конъюнктура будет очень благоприятной, то с каждым годом все большее число людей будет чувствовать себя все более состоятельными и требовать лучшего обслуживания. Неизбежный кризис самоидентификации среднего класса усилит «давление» потребителей в части персонального подхода, гибкости и многовариантности услуг, которые обязана предоставить им компания.

Интересно отреагировал на эту тенденцию Wal-Mart в США. Компания переместила стол для приема претензий клиентов в переднюю часть его розничных магазинов. Раньше все отделы претензий загонялись как можно дальше от глаз покупателей, чтобы те с недовольными клиентами не сталкивались. Сэм Уолтон, напротив, хотел продемонстрировать, как обслуживают недовольных клиентов в компании, поскольку претензии здесь рассматривались доброжелательно и всегда в интересах сохранения клиента. Классическим примером в учебных материалах по работе

* Майкл Бергдал «Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами».
** http://www.biztimes.ru/index.php?artid=31

* Цуканов И., Дзядко Т. Эмигрант из «ВымпелКома» // Ведомости. —2009. — 6 апр. — №60 (2330)

с клиентами в компании стали случаи, когда Wal-Mart сознательно возвращала деньги или обменивала товар, предъявленный в Wal-Mart по ошибке (например, приобретенный в конкурирующей сети K-mart), объясняя человеку, что делает это в надежде, что в следующий раз он станет клиентом Wal-Mart*.

В рамках развития двусторонних отношений компании активно обращаются к потребителям за информацией и советами. В марте 2008 г. Starbucks запустила в Интернете сайт идей для Starbucks. Любой человек, будь он сотрудником компании или клиентом, может поделиться своей идеей об улучшении работы кофеен. Интересно, что до того как идеи доходят до представителей компании, они проверяются самими пользователями сайта, которые могут голосовать за каждую идею. Таким образом, Starbucks может сразу определить самые популярные. Высокая лояльность потребителей в отношении Starbucks проявилась и в ситуации, когда компания рассматривала решение о закрытии 600 кофеен в рамках программы по сокращению затрат. Потребители в ответ организовали общественное движение «Спасем наш Starbucks!», охватившее несколько штатов США, затронутых программой сокращения, и направленное на то, чтобы убедить руководство Starbucks изменить свое решение**.

Конкуренция заставляет компании создавать многовариантные предложения для удовлетворения любых экзотических запросов клиентов. Так, сеть быстрого питания Subway имеет 27 000 ресторанов в 86 странах мира, но первый кошерный ресторан был открыт в 2006 г. в Кливленде именно на стабилизированном и очень конкурентном рынке. Когда-то основатель Virgin Atlantic Ричард Брэнсон поставил цель — сервис авиакомпании должен был достигнуть такого уровня, чтобы о нем говорили на вечеринках, в кабинетах директоров и возле кофейных автоматов. И эта цель почти достигнута. Virgin Atlantic воспринимается как мощная авиакомпания, основной конкурент национального английского перевозчика British Airways, с ярким индивидуальным подходом к сервису на земле и в воздухе (к примеру, предоставление услуг косметолога и массажиста в полете или оборудование барной стойки в салоне самолета). Пассажиров бизнес-класса доставляют на лимузине, на борту — персональные системы развлечения (DVD, ТВ, Интернет). Также компания установила на борту дефибрилляторы и обучила бортпроводников пользованию ими на случай необходимости оказать пассажиру помощь при остановке сердца во время полета. Еще более развитым бортовым сервисом может похвастаться «Singapore Airlines», об искусстве гостеприимства которой ходят легенды. Компания ориентируется на предоставление сервиса уровня пятизвездочного отеля. Так, например, бортовое меню авиакомпании составляют самые знаменитые повара и эксперты по винам*.

Прочие — 5%

Инвесторы, органы власти и дистрибуторы не будут играть критической роли в отстроенном стабильном бизнесе этого типа. Ведь до стадии стабилизации доживут самые сильные и расчетливые компании. Управление отношениями с этими аудиториями в стадии стабилизации обычно осуществляется «по отклонениям». Но не брать их в расчет нельзя. Неправильно построенные отношения с этими аудиториями могут дорого обойтись. Так, например, когда крупнейший швейцарский банк UBS согласился выдать властям США данные 250 своих американских клиентов (к которым у властей были налоговые претензии) в обмен на (по неофициальной информации) разрешение продолжать работу в США, за несколько месяцев он потерял вклады на сумму более $20 млрд и получил прямой убыток на $1,8 млрд. Кроме того, этот прецедент уничтожил главное конкурентное преимущество всех швейцарских банков — высокие гарантии защиты вкладов.

Если бизнес-модель компании фокусируется на росте качества основной услуги, ее развитие возможно через создание для клиентов совместного предложения с другими компаниями-партнерами. Например, музыка, которая всегда звучит в кафе Starbucks, воспроизводится во всех кафе одновременно с центрального сервера. Эта техническая особенность привела компанию к идее продавать в кафе музыкальные записи: сегодня по соглашению между Starbucks и Apple любой пользователь коммуникатора iPhone или плеера iPod Touch может моментально приобрести звучащую в Starbucks композицию через iTunes Store. В среднем, в день в каждом заведении Starbucks продавалось по одному компакт-диску**. Все это не

* Майкл Бергдал «Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами».
** Эддами Д., Прайор А. Starbucks — народу! // Ведомости. — 2008. — 22 июл. — №134 (2156)

* http://www.luxemag.ru/travel/134.html
** www.biztimes.ru/index.php?artid=597

столько борьба за прибыль, сколько постоянный поиск интересных решений, делающих основную услугу более интересной для потребителей.

Начав работу как сайт по продаже билетов, компания Expedia стала затем предлагать бронирование отелей, а потом объединила услуги продажи билетов и бронирования в единый пакет. В 2008 г. потребители сэкономили $248 млн на покупке этой интегрированной услуги в противоположность тому, если бы они покупали эти услуги отдельно*. Эта экономия не способствовала росту доходов от каждого клиента, но сильно повысила их число. Интегрированное предложение компаний-партнеров через единый сервис Expedia позволило миллионам клиентов убедится, что лучшее место в мире для покупки транспортных и туристических услуг — сайт Expedia.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

Brussels Airlines: искренняя любовь к людям

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).

Креативная реклама Virgin Atlantic

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 МЕДИА-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.

Компании также 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. Оперативное («ручное») управление востребовано в основном только в кризисных ситуациях: падение сетей, случайная продажа некондиционных услуг, проблемы с трудовыми коллективами (забастовки), случайные проблемы с сервисом, которые стали достоянием широкой общественности, чрезвычайные ситуации и т.д.

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.

Jet Blue: случай с бортпроводником

* www.expedia.com

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА НИСХОДЯЩИХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

В предыдущих разделах мы рассмотрели, как услуговые компании проходят путь развития от зарождения до стабилизации. Переход с одной стадии на другую часто сопровождается кризисами, которые происходят по одной фундаментальной причине — из-за неадекватности компании (отрасли, экономики в целом) тенденциям развития внешней среды. Кризисные ситуации бывают двух типов. «Технические» кризисы сопровождают рост любой системы. Эти кризисы необходимы для дальнейшего развития. Такие ситуации, как «не получили лицензию», «упала сеть», «опоздали в регион X», «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.

Все бизнесы строятся на теоретической концепции, которую компания ежедневно воплощает в жизнь. Если эта концепция соответствует запросу ключевых аудиторий, то бизнес процветает и компания активно растет. Посмотрите на McDonald's или Starbucks — два совершенно разных, но одинаково успешных воплощения одной и той же идеи об отличном сервисе в сфере fast-food, которые не перестали нравиться миллионам потребителей на протяжении многих лет. Их идеи адекватны интересам потребителей, которые легко их «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 неадекватна текущему состоянию внешней среды. И так на всех стадиях жизненного цикла.

Стадия зарождения — «Смерть во младенчестве»

Это случается, когда идея не находит отклика у потребителей. Бизнес идет тяжело. Собранная команда начинает унывать, а попытки собственника «при любом раскладе» продолжать реализацию неадекватной концепции просто приводят к потере времени и входу компании «в штопор», из которого она никогда не сможет выбраться. Если же собственники не теряют времени, а пытаются переформатировать идею, сделать ее более жизнеспособной, то с большой вероятностью бизнес в какой-то момент начнет развиваться.

Прежде чем вся Америка узнала бренд Starbucks, компания много лет занималась продажей высококачественного кофе в зернах и оборудования для его приготовления только в одном городе США — Сиэтле. Как и McDonald's, своему успеху компания обязана человеку со стороны, ставшему в итоге ее владельцем. В 1982 г. в Starbucks пришел предприниматель Говард Шульц. Его наняли для того, чтобы развивать бизнес, так как основатели уже не справлялись с возникавшими проблемами. При этом интересно то, что они не хотели расширяться. По-настоящему ситуация изменилась после того, как Говард Шульц побывал в Милане. Там он увидел знаменитые итальянские кофейни. Однако идея продавать готовый кофе в чашках не нашла поддержки у основателей компании. Они считали, что при таком подходе их магазин потеряет свою суть и отвлечет потребителей от главного. Они были людьми с традициями. И считали, что настоящий кофе должен быть приготовлен дома. Шульц был настолько уверен в своей затее, что покинул Starbucks и основал свою собственную кофейню Il Gionale. Кофейня открыла свои двери в 1985 г., а уже через два года Шульц выкупил Starbucks у основателей за $4 млн. Как и братья МакДональды, основатели бизнеса из Сиэтла вышли из своего проекта за вознаграждение. А бизнесмен Шульц получил свободу действий и объединил бизнес под названием Starbucks. Спустя 20 лет компания работала в 43 странах мира через 15 700 кофеен, из которых примерно 7 500 принадлежат компании Starbucks Corporation, а остальные были открыты по франшизе*.

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 рынка, аудитории оказываются не готовыми к их революционным идеям. Поэтому гибкость, адекватность,

* Starbucks: как прививали культ кофе в Америке, www.biztimes.ru/index.php?artid=597

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.

Стадия формирования — «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 при предстоящем росте бизнеса. Собственники представляют это по-разному. Часть собственников либо уходит (вспомните McDonald's), 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 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 стадии 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, то 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.

Стадия роста — «Смерть от несварения»

На стадии роста бизнеса его масштабы резко меняются. Мы уже приводили пример со смешиванием химических веществ. 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. Это усугубляется еще и 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». Качество предоставляемых услуг падает, и компания начинает получать от ключевых аудиторий негативные оценки, теряет клиентуру. В этом случае бизнес начинает проигрывать конкурентам, которые вскоре опережают его за счет перешедших к ним клиентов. 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. На стадии 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 возвратить их компания, переоценившая свои силы, не в состоянии. 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 домохозяйств будет исчисляться миллионами, а компаний — тысячами.

Стадия стабилизации — «Не успокаиваться»

В стадии 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. Главная опасность на этой стадии — 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 непрекращающегося развития и совершенствования: новые услуги, старые принципиальные конкуренты. Тем временем накапливает изменения внешняя среда. Если компания ее не отслеживает, количество изменений неизбежно перейдет в качество, которому компания окажется не адекватной. Особенно подвержены этому риску бизнесы, построенные на идее, давшей им особое положение на рынке. Такова, например, история PanAm. Большинство компаний не замечают изменений и очень быстро меняют свое доминантное положение на рынке на место аутсайдера, готовящегося к банкротству.

Закономерные кризисы «затухания» в услуговых компаниях

Услуги не существуют вечно. Они постепенно теряют актуальность, будучи вытесненными из-за появления новых технологий и концепций, которые изменяют поведение и предпочтения потребителей. Если у собственников и менеджмента нет сил и возможностей адаптироваться, услуговая компания уходит с рынка. Примеров тому множество. Например, пейджинговые операторы, не сумевшие вовремя распознать тренда развития отрасли. Почта, которая не смогла перестроиться под новые бизнес-реалии экспресс-доставки и Интернет-технологий. Фиксированная связь, уступающая свое место сотовой за счет персонального характера последней. Международные и междугородние автобусные и железнодорожные пассажирские перевозки, находящиеся на грани выживания из-за low-cost авиакомпаний. И многие другие.

Все это закономерно. Человечество идет дальше по пути развития цивилизации и все время ищет оптимальные и более производительные решения, повышающие качество жизни. Но одновременно это значит, что в сфере услуг могут возникнуть еще миллионы интересных комбинаций, которые найдут миллионы потребителей, принесут своим создателям значительные прибыли и сбросят с пьедестала сегодняшних лидеров.

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 др.

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 рачительное 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-сектора.

ГЛАВА 5
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРОИЗВОДЯЩИХ ТОВАРЫ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Отрасли сектора «Производство-B2C»: пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая промышленность, парфюмерно-косметическая промышленность, легкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, жилищное строительство.

Примеры компаний «Производство-B2C»: Coca-Cola, P&G, WBD, Danone, Nestle, «Балтика», Sun Interbrew, Ford, Toyota, Beiersdorf, «Красный Октябрь», Sony, Samsung, Dell, Savage, АвтоВАЗ, «Верофарм», «Калина», «Мултон» и мн. др.

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. 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. Конкурирующие производители прохладительных напитков и алкоголя часто выпускают продукцию под разными марками, но если устроить анонимную дегустацию, то на вкус средний потребитель их не всегда и различит.

2. *Высокопроизводительное инновационное 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 1950-е гг. весь мир посмеялся бы, если бы кто-то сказал, что японские электротовары самые лучшие. Тогда лучшими были американские образцы. В 1960-е гг. прошлого века безусловно лучшим производителем парфюмерии и косметики была Франция. Сегодня ее обгоняют Италия, Великобритания и США. В 1970-е гг. корейские автомобили 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. Но если снижается роль людей-«сборщиков», которых теснит автоматизация, то роль инженеров и маркетологов, наоборот, возрастает. Чтобы выпускать конкурентоспособный товар, нужно предлагать инновационный продукт по приемлемой цене и с высоким качеством. За разработку этих продуктов отвечают в первую очередь собственные сотрудники или сотрудники различных сервисных компаний, которые на условиях аутсорсинга оказывают услуги по разработке новых продуктов.

Автоматизация в автопроизводстве

У производства для розничных потребителей две самые важные бизнес-задачи на всем протяжении жизненного цикла: создать бренд, которому будут доверять миллионы, и отстроить взаимовыгодные, партнерские взаимоотношения с дистрибуторами и розничной торговлей

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 там, где он пользуется более высоким спросом и стоит дороже, и является причиной процесса, который называется «глобализация». Она построена именно на обмене товаров. В балансе международной торговли США соотношение экспорта услуг и товаров составляет 1 к 3 и не меняется с 1967 г. Поэтому жесткая конкурентная борьба товаров происходит уже не на национальных рынках, а во всем мире. 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 от-

раслях 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 на 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), «Юнимилк» (Danone), «Вимм-Билль-Данн» (Danone, доля акций) и т.д. 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, ColgatePalmolive, Johnson & Johnson и Beiersdorf AG. Не говоря уже о рынках сложной бытовой техники, где отечественным маркам удается 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, так как 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.

Tide: на Ближнем Востоке и в России

4. *Доверие к брендам продукта и невысокая значимость 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 проактивные маркетинговые решения, правильный мерчандайзинг, расчет на четкое позиционирование бренда по отношению к аналогам и доказательство уникальных свойств товара. 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 за качество. 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 конкурирующие марки чая (Lipton, Brook Bond и «Беседа»), три конкурирующие марки маргарина (Rama, Delmi и «Пышка»), три конкурирующие 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.

Позиционирование бренда среди аналогов

Фокус на полезных свойствах товаров

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 еди-

ную техническую платформу, но были бы ориентированы на различные аудитории потребителей. Хороший пример этому — кооперация автомобильных концернов (Crysler и Daimler Benz; Ford, Mazda и Volvo; Porsche и Skoda; GM и Opel; Nissan, Infinity и Renault; Toyota и Lexus; Honda и Acura и др.), которые выпускают разные марки автомобилей на единой компонентной платформе, включающей одинаковую ходовую часть, двигатель и другие детали, причем отличия видны только в кузове.

Логистика Coca-Cola: в любую точку страны

6. *Важность правильной дистрибуции для успеха бизнеса*. Иметь широко известный бренд все же недостаточно. Нужно, чтобы товар был повсеместно представлен в розничной торговле. Ничто так не раздражает потребителя, как невозможность купить рекламируемый продукт.

7. *Спонтанность выбора и спонтанность покупок*. Нет ни одного типа бизнеса, в котором фактор спонтанности 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*. В списке крупнейших рекламодателей России за последние 10 лет до 85% составляют производители товаров массового потребления (с 2005 г. их несколько потеснила реклама поставщиков массовых услуг, в первую очередь сотовой связи и финансов). Это следствие сущностных требований бизнеса — товар необходимо продавать. Не оказанная услуга не омертвляет всех инвестиций, а непроданный товар убивает бизнес ровно настолько, насколько его осталось непроданным. 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 т.д. Товар должен мгновенно распространяться 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 развертывания: город, регион, макрорегион, страна. Услуговые 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.

СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Российский рынок потребительных товаров после советского дефицита был идеально 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.

Издержки на производство — ключевой фактор в этом типе бизнеса. Если затраты не позволяют эффективно конкурировать, для снижения издержек компании выводят производства из своих стран. Поэтому в этих отраслях так много значат национальное финансовое регулирование и курсы валют. Если производить в стране дорого, то иностранные производственные компании становятся в этой стране только дистрибуторами собственной продукции, выпускаемой в странах с более низкими издержками. Когда регулирование меняется, то и компания изменяет свою бизнес-модель, строит заводы и превращается из дистрибутора в производителя.

У производства для розничных потребителей две самые важные бизнес-задачи на всем протяжении жизненного цикла: создать бренд, которому будут доверять миллионы, и отстроить взаимовыгодные, партнерские взаимоотношения с дистрибуторами и розничной торговлей

Например, Danone Group пришла в Россию в 1992 г.* Сначала она проводила небольшие торговые операции: компания продавала импортируемые молочные продукты в единственном магазине на Тверской улице в Москве. Потом компания открыла небольшое производство в Тольятти. Потом случился кризис 1998 г., когда многие иностранные инвесторы решили свернуть свой бизнес и уйти из России. Danone, напротив, решила, что Россия — это перспективный рынок, и построила завод в Чеховском районе Московской области, сделав его одним из самых крупных и технологически совершенных производств Danone в мире.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Органы власти и криминал — 45%.

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 на волне импорта тому же «АвтоВАЗу» пришлось просить о господдержке, о пошлинах на подержанные иномарки. По сути, органы власти стояли на границе между глобальным рынком, генерирующим огромное разнообразие товаров, и пустой, жаждущей перемен страной, которая готова была потреблять импорт. Региональные власти также играли заметную роль, влияя на приватизацию производственных мощностей в легкой и пищевой промышленности, в отраслях бытовой химии и в гражданском приборостроении. Войны за собственность в этом виде бизнеса не носили такого отчаянного характера, как в отраслях производства продукции промышленного применения, однако конфликты собственников, захваты и рейдерство также имели место.

Правоохранительные органы, сосредоточенные на собственном будущем и приватизации активов федерального значения, неспособны были 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 стадии 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,

* Воронина А. «Нас подтолкнул кризис», — Франк Рибу и Андрей Бесхмельницкий, президент Danone и генеральный директор «Юнимилка» // Ведомости. —2010. — 21 авг. — №111 (2629)

были освобождены от уплаты таможенных пошлин, НДС и акцизов. Вскоре НФС получил право беспошлинного ввоза в страну табака и алкоголя. Фонд стал одной из крупнейших отечественных коммерческих структур, контролируя до 95% импорта табака и алкоголя. А сколько криминальных разборок было связано с этим фондом!

Поставщики — 25%

От того, как и какие исходные материалы будут использованы на производстве, зависело очень многое. Бартер, нестабильность поставок, конфликты вокруг собственности, неналаженные процессы контроля качества у поставщиков — все это вынуждало компании уделять пристальное внимание этой аудитории. Для этого типа бизнеса крайне важна себестоимость продукции, потому что рынок очень чувствителен к итоговой цене продукции. Причем компаниям, только начинавшим производство в России, таким, например, как «Вимм-Билль-Данн», было необходимо не просто наладить поставку конкурентоспособного по качеству исходного сырья, т.е. получать те же самые ингредиенты, что и мировые гранды Dole, Del Monte, Chiquita, но и установить не уступающие западным аналогам линии производства — тех же соков или молока. Только в этом случае можно было ожидать, что выпускаемые продукты будут более привлекательными по цене и конкурентоспособными в отношении иностранных аналогов, заполнивших магазины.

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. сама определяет условия поставок.

Потребители — 10%

Рынки не насыщены. Иногда даже не актуальны какие-либо маркетинговые кампании — потребители готовы и так покупать товары, которые раньше были им просто недоступны. Вообще можно ничего не рекламировать — все и так замечательно продается. Достаток потребителя четко сегментирует товарные группы — все определяется ценой. Помните, как многие из нас впервые попробовали пиво G sser, или съели шоколадный батончик Snickers, или гордились покупкой телевизора Sony с видеомагнитофоном? Но это не только российская история. Когда западной публике была представлена революционная новинка iPhone, тысячи человек выстраивались в очереди, желая приобрести самый передовой телефон в мире. Менеджеры магазинов запускали покупателей «ограниченными партиями» и создавали искусственный дефицит. И покупатели, которые смогли купить смартфон, были вне себя от радости.

Персонал — 10%

В этой стадии перед новыми собственниками, которым достались требовавшие полной модернизации бывшие советские предприятия этого сектора, 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 ОТ КОМПАНИИ К 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 МЕДИА-КАНАЛЫ

Федеральная телевизионная реклама используется только иностранными компаниями ввиду ее дешевизны по сравнению с мировыми тарифами. Начало 1990-ых, собственно, и запомнилось рекламой тампаксов, зубной пасты и шампуня-кондиционера Wash&Go — компания Procter&Gamble

Владимир Довгань о бренде «имени себя»

первая использовала в России типовую модель продвижения. «Раскрученные» российские марки тех лет можно пересчитать по пальцам одной руки: «Довгань», «ВиммБилльДанн», «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. Слабое понимание потребительских предпочтений, ненасыщенные рынки и четкая ориентация потребителей на ценовые свойства товаров. Ручное управление и быстрая перестройка компании под тенденции формирующихся рынков — вот залог успеха в этом типе бизнеса. Товар продается уже только потому, что спрос на него существенно превышает предложение.

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

На этой стадии компания должна проверить популярные товары в различных ценовых нишах, понять как они продаются, влияет ли, например, на спрос сезон, каковы особенности позиционирования продукции и т.п. Это позволит выбрать из ассортимента самые «ходовые» позиции и именно с их помощью начинать рыночную экспансию.

Отладка всех процессов от поставок сырья до доставки товаров в места розничной торговли — это основная задача компании в этой стадии. Если компания не отладит все процессы на локальном рынке, то при расширении географии операций могут начаться сбои, которые задержат рост бизнеса. Многие компании на этой стадии примеряют (но пока полноценно не внедряют) мировые стандарты качества, например ISO.

В России серьезное влияние на развитие бизнеса этого типа оказал кризис 1998 г. Реальная стоимость российской валюты оказалась 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 B2C-товаров.

Начиная с 1999 г. в стране наблюдалось активное импортозамещение, появились сильные российские бренды и стали открываться производственные предприятия иностранных компаний. Продолжительность этой стадии 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 превзошли 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.

На этой стадии производитель «проверяет» товары в различных ценовых нишах на их коммерческий потенциал и изучает особенности спроса. Это позволит выбрать из ассортимента самые «ходовые» позиции и именно с их помощью начать рыночную экспансию

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 1990-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 существовали лишь 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 г. компания приобрела контрольный пакет акций завода «Донское пиво», а в октябре 2000 г. установила контроль над заводом «Тульское пиво». Параллельно создавалась сеть сбытовых подразделений в регионах. В конце 2000г. было закончено строительство крупнейшего в России солодовенного завода «Суфле Санкт-Петербург», построенного «Балтикой» совместно с французской фирмой Groupe Soufflet. Компания вышла на стадию роста, характеризующуюся национальной экспансией. В 2003—2005 гг. началась активная работа по перестройке системы продаж «Балтики» — формировалась федеральная сеть торговых представителей, охватившая всю страну, включая Сибирь и Дальний Восток. К 2005 г. представленность продуктов «Балтики» в магазинах стала самой высокой из всех потребительских товаров — около 97%. В то же время BBH (Baltic Beverages Holding), ключевой акционер «Балтики», следуя логике не вкладывать на стадии зарождения в единственный актив, развивал собственную экспансию в

регионы: начиная с 1996 г. BBH 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, BBH решил объединить их с «Балтикой». 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 стадию стабилизации бизнеса, в которой насыщенность рынка и активная конкурентная борьба способствуют сохранению рыночных долей на протяжении многих лет. Сегодня BBH занимает более трети пивного рынка России, обогнав ближайшего конкурента Sun Interbrew более чем на 15%*, и это соотношение вряд ли изменится в долгосрочной перспективе.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Потребители — 35%

После кризиса компании начали выпускать товары—заменители импорта, и их крайне интересовал вопрос, имеет ли российский товар свой собственный потребительский потенциал в чем-то еще, 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 «Мишутка» (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 рекламы массового охвата, что позволило российским производителям со средними рекламными бюджетами проводить активные рекламные кампании.

В этой стадии 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 гг. 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 г. компания сменила имя на «Концерн «Калина». Дальнейшая экспансия (на базе успешного IPO) позволила компании открыть филиалы в Украине, Швейцарии, 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. Однако в острой посткризисной ситуации выбор «правильной» марки, марки-локомотива осуществлялся преимущественно методом 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*.

Инвесторы — 20%

В период с 1999 по 2001 год многие производители потребительских товаров реализовали крупные инвестиционные проекты обновления производственно-технической базы, установки новых производственных линий. Российские компании, которые решили развиваться самостоятельно, не рассчитывая на привлечение в капитал иностранных стратегических акционеров, вели активную политику привлечения инвестиционных средств. Так, «Вимм-Билль-Данн» уже в 2002 г. провел размещение акций на Нью-Йоркской фондовой бирже. Активно использовались и дол-

* Пивная отрасль задает стиль // Эксперт. —2007. — 1 окт. — №36 (577)

Е.Пасютина, В.Евстафьев. Западный и восточный подходы к созданию брендов (http://www.advertology.ru/article8145.htm)

говые инструменты — к облигационным займам прибегали «Балтика», «Нидан-Фудс», «Русский Продукт», «Парнас», «Макфа», «Лебедянский», «Талосто» и мн. др.

Иностранные инвесторы также были активны: в 1997—2002 гг. иностранные инвестиции, например, в пищевую промышленность по относительному уровню соответствовали инвестициям в нефтяную*. Те же тенденции наблюдались и в отрасли бытовой химии. Зарубежные производители покупали неэффективные российские заводы, чтобы сбалансировать свою бизнес-модель за счет новых продуктов, которые смогли бы обеспечить конкурентное преимущество на протяжении многих лет будущего роста. 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 Ленинградской области, где расширил производство клеев, приобрел химические заводы в Перми и Энгельсе, производящие стиральный порошок, заводы по производству промышленных материалов в Коломне и Сызрани.

Дистрибуторы — 20%

В этой стадии компании готовятся к национальной экспансии путем «строительства» 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 компаний «посылочной торговли». 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 коммуникацию с ориентированной 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 ситуацией: дистрибуторы и розница начнут ограничивать доступ товаров производителя на полки магазинов.

Органы власти — 10%

Любое производство открывает вопросы занятости, налогов, импорта сырья, сертификации технологического цикла, ресурсопользования, экологии и т.п. Все эти вопросы придется урегулировать на муниципальном и региональном уровнях власти. Поскольку муниципальная власть в нашей стране вообще по Конституции отделена от государственной (статья 12), местная политика бывает непредсказуемой. 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, компонентов и льготного налогообложения на период до достижения рентабельности. Изменение приоритетов государства и отказ от протекционистской политики были результатом многолетних переговоров с иностранными инвесторами и следствием намерений российских властей вступить в ВТО. «Правила игры» в сфере импорта сырья и компонентов были закреплены только в 2006 г. принятием постановления Правительства № 757.

Поставщики — 10%

Залог низких издержек — это также закупочная стоимость сырья и полуфабрикатов, а также современность и эффективность производственных

* Данные РА «Эксперт» (http://www.raexpert.ru/ratings/expert400/2003/food/)

линий. Так, например, разрушение отечественной системы производства сухого молока вынудило компании активно импортировать его из-за рубежа. Те производители, кто не хотел зависеть от импорта, стали кредитовать фермеров и выстраивать такой производственно-логистический цикл, который сглаживает сезонные колебания: выкупать излишки молока летом, сушить его, хранить, а потом восстанавливать зимой*.

Персонал — 5%

В современных компаниях этого типа производственные линии с каждым годом становятся все более автоматизированными. Роботы осуществляют сварку кузовов автомобилей, йоргурт и соки разливаются автоматами и т.д. С каждым днем влияние производственного персонала в этом бизнесе падает. От работающих требуется не изобретательность, а, наоборот, стандартизация операций и постоянный контроль качества выпускаемых изделий. Важнейшим компонентом работы с персоналом становится предупреждение и обнаружение брака на как можно более ранних стадиях производственного процесса, борьба за качество.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

В адрес потребителей: Потребителям адресуются послания брендов, основанные на их базовом позиционировании, позволяющем потребителю привязать марку к одной из нескольких объективных базовых категорий: «отечественное—иностранное», «новое—проверенное». На следующих стадиях этот подход изменится. А пока, на стадии формирования, это такие послания:

- *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»).
- *Проверенное:* «У нашего товара многолетние традиции, советские ценности» («Вкусно как всегда» — Valio; «Вспомните!» — пельмени «Традиционные Останкинские», «48 копеек. Любимое с детства мороженое» — Nestle; «За качество отвечаю!» — «Солодов»).
- *Отечественное:* «У нашего товара национальные особенности и преимущества» («Попробуйте нашенское. Простоквашинское» — «Юнимилк»; «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» — Heiniken; «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 определенных 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 МЕДИА-КАНАЛЫ

Масштабная реклама товаров на федеральном телевидении с элементами мерчандайзинга (качественное размещение на полках) и промоакции 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.

* Давид Якобашвили: нашим фермерам придется выливать молоко и резать коров, 29 мая 2009 г. (http://www.vesti.ru/doc.html?id=288844&m=1)

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 медиабаинг. Однако системных отношений с ними пока нет.

СТАДИЯ РОСТА

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Когда процессы модернизации производственных мощностей завершены, самые популярные продукты определены и проверены, компании нацеливаются на завоевание максимальной доли на рынке. Росту бизнеса этого типа в России способствовала внешнеэкономическая конъюнктура: увеличение среднегодовой цены нефти с $21 за баррель в 2001 г. до $96 за баррель в 2008 г. привело к росту расходов бюджета внутри страны и постоянному росту зарплат. 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 само по себе является признаком приближения к стадии стабилизации.

На этой стадии производитель «проверяет» товары в различных ценовых нишах на их коммерческий потенциал и изучает особенности спроса. Это позволит выбрать из ассортимента самые «ходовые» позиции и именно с их помощью начать рыночную экспансию

По скорости обновления ассортимента в фазе роста по-прежнему лидируют пищевики. Новые марки и виды продукции запускают как крупные производители, так и средние компании. У потребителей, уставших от однотипного ассортимента супермаркетов, новинки находят хороший спрос. Появляются и так называемые «частные» марки продукции, принадлежащие ритейлерам. Конкуренция на рынке приводит к тому, что некоторые бренды прекращают свою жизнь, а огромные маркетинговые бюджеты фокусируются на ограниченном количестве «супербрендов» (например, монополизация брендами J7 и «Домик в деревне» бюджетов WBD или фокус ЭКЗ «Лебедянский» на брендах высших сегментов «Я» и Rich).

Многие игроки на стадии 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 важности, которую PepsiCo придавала российскому рынку продуктов питания. Ее основной конкурент Coca-Cola также контролирует важных игроков рынка соков: «Мултон» и с марта 2010 г., «Нидан-соки» (торговые марки «Да!» и «Моя семья»). На «молочном» рынке крупнейшая сделка произошла тоже в 2010 г.: Danone и российский «Юнимилк» объявили об объединении молочных бизнесов в России и СНГ: 57,5% новой структуры принадлежит Danone, «Юнимилк» — 42,5%*. 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 эту долю до трех четвертей**. А табачная промышленность России, например, уже перешла под контроль транснациональных компаний (BAT, Philip Morris, JT International и др.) практически полностью.

Рост потребительских расходов и цивилизованные правила игры делают отечественный рынок привлекательным и для производителей достаточно дорогостоящих предметов потребления, таких как, например, автомобили, открытию производства которых на территории страны также способствуют предельно высокие пошлины на ввоз готовых машин. На перспективный российский рынок начинают выходить международные автогиганты: 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

Дистрибуторы и розничная торговля — 40%

На этапе роста у компании есть 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 про-

* Воронина А., Виноградова Е. Молочные братья // Ведомости. —2010. — 21 июн. — №111 (2629)
** Рост в обмен на прибыль // Эксперт. —2007. — 1 окт. — №36 (577)

изводители, и все хотят, чтобы именно его товар лежал в наиболее заметном для потребителя месте. «Рынок производителя» превращается в «рынок продавца», дистрибуторы и розница превращаются в хозяев ситуации. Например, Nokia боролась за размещение своей продукции в салонах «Евросеть» не один год. Можно вспомнить и ультиматум «Пятерочки» российским подразделениям Procter &Gamble, Danone, Unilever, Johnson & Johnson и ряду других компаний: «Пятерочка» требовала от поставщиков эксклюзивных скидок, доходящих до 30%, а Procter & Gamble взамен крупной маржи требовала от розничной сети запрета на продажу продукции конкурентов, что, в свою очередь, привело ее к «войне» с сетью Auchan, и т.д.

Проблемы с выкладкой товаров на полках заставили производителей 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», 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 по условиям 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 период начавшегося осенью 2008 г. кризиса, когда розничная торговля была готова брать любой товар, лишь бы заполнить полки. Однако в части условий расчета с производителям за отгруженные товары розничная торговля на уступки так и не пошла. Наоборот, привлечение поставщиков сопровождалось ужесточением этих условий. Так, несколько поставщиков «Магнита» рассказывали, что сеть разослала им письма с предложением уменьшить срок платежей в обмен на 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. А компания X5 Retail Group, управляющая сетями «Перекресток» и др., предлагала выкупать у поставщиков товарные запасы — опять же, с большим дисконтом.

Товары массового спроса обычно передаются с отсрочкой платежа от производителя к дистрибутору, а затем в розничную сеть — также с отсрочкой платежа. Чтобы покрыть возможные кассовые разрывы, дистрибутор пополняет оборотные средства банковскими кредитами. Обратно от покупателя к производителю деньги идут по этой же цепочке. Но в кризис из этой цепочки исчезли заемные деньги. Ритейлеры оказались обременены огромными долгами перед поставщиками. Дистрибуторы перестали получать кредиты на пополнение оборота. Поэтому у производителя было два варианта: либо продолжать отгрузки, чтобы не терять долю рынка (и действительно некоторые компании в кризисный период показали рост производства), но вместе с этим увеличивать и дебиторскую задолженность. Либо предпочесть живые деньги и не отгружать продукцию «в долг», затоваривать склады, рискуя сокращением производства и ухудшением рыночного положения и финансовых показателей деятельности.

Ситуация с товарами длительного пользования несколько иная. Эти товары не могут успешно продаваться без сопутствующего сервиса. Однако

* Кувшинов Н. Золотые закупки // Управление магазином. —2007. — №4

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 с 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.

Все это показывает, что в этой стадии жизненного цикла, не снижая коммуникационных усилий в адрес потребителей, компании должны прилагать специальные усилия к построению эффективных отношений с дистрибуторами, розницей и сервисной системой.

Совместная реклама производителей и дистрибуторов

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*. Ее машины — это, конечно, не потребительский товар, но история поучительная.

Потребители — 30%

Цена/качество: краш-тесты машин

Потребление продукции компании начинает активно расти. Компания уже не распыляется в своей коммуникации, на всю страну продвигаются самые продаваемые товары. Низкий порог капиталовложений для начала работы на рынке, высокая оборачиваемость, большое количество иностранных компаний с опытом в разных странах приводит к тому, что даже первоначально «пустой» рынок товаров массового спроса быстро оказывается зоной острой конкуренции. Конкуренция, высокие требования и стандарты качества и постоянная борьба с издержками сделали продукцию отечественных предприятий с устаревшим менеджментом и бизнес-процессами неконкурентоспособными: наши автопроизводители, табачники, сборщики бытовой техники начали проигрывать конкурентную борьбу и закрывать или продавать бизнес иностранным производителям. Потребитель выбирает либо очень дешевое, среднее по качеству и произведенное в Китае, либо готов переплатить, но купить качественный товар, произведенный иностранной компанией в России или ввезенный ею из развитой страны.

Когда позиционирование товара определено, наступает очередь его активной маркетинговой поддержки. Затраты на продвижение в рассматриваемом типе бизнеса огромны. Из 10 крупнейших рекламодателей в России только 3 представляют сектор розничных услуг, а основные игроки — это иностранные и российские розничные производители, которые в год тратят более 22 млрд рублей (около $750 млн)* на продвижение своих товаров.

Такие коммуникационные затраты на федеральную рекламу оправданны. Ведь теперь компания обладает производственными мощностями, рассчитанными на всю страну. По всей России одни и те же марки пива выпускают 11 заводов «Балтики», которые практически идентичны по производственному циклу (иначе они не могли бы обеспечить одинаковое качество). 15 заводов Coca-Cola. 37 перерабатывающих предприятий «Вимм-Билль-Данн» (в России, на Украине и в Центральной Азии). Такими или подобными производственными «сетями» обладают и другие компании-производители розничных товаров.

Инвесторы — 20%

Как правило, финансирование роста происходит за счет привлеченных средств: либо продажи долей бизнеса стратегическим инвесторам, либо привлечения средств с открытого рынка капитала — через эмиссии облигации или IPO. IPO для финансирования роста применяли, в частности, «Концерн Калина» (2004), Efes Breweries International N.V. (2004), ЭКЗ «Лебедянский» (2005), Amtel Vredestein (2005), ПАВА (2005), Группа

* Н.Николайчук. Маркетинг и менеджмент услуг. — СПб.:Питер, 2005

* Aegis Media, 2009

«Черкизово» (2006), «Верофарм» (2006), «Фармстандарт» (2007) и многие другие компании-производители розничный товаров. Эффективность этого способа привлечения средств всегда зависит не только от таких объективных факторов, как качество корпоративного управления и финансовые результаты, но и от важного субъективного параметра: доверия потенциальных публичных акционеров. В кризисный период обращаться к публичным заимствованиям по понятным причинам было бессмысленно. Все изменения компании финансировали из собственных оборотных средств, сбережений и той прибыли, которую удалось сохранить ценой жесткой оптимизации кадров, логистики и производства.

Прочие — 10%

В процессе активного роста компания начинает сталкиваться с ограничениями, которые исходят от регуляторов, персонала, подрядчиков и локальных сообществ. Например, личный «крестовый поход» главы Роспотребнадзора против пивоваров уже стал общим местом, действуют ограничения на продвижение и сбыт слабоалкогольных напитков, широкие запретительные меры в отношении табака и алкоголя, включая не только ограничения в рекламе и дистрибуции, но и особое налогообложение в виде системы государственных акцизов. Однако особенность отношений с властью в этой стадии состоит в общеотраслевом характере «государственных» рисков, поэтому действия компании облегчаются союзом с коллегами по отрасли.

Во многих случаях это приводит к сложным, непредвиденным последствиям. Выше мы кратко касались того вклада, который производители молочной продукции внесли в развитие отечественного молочного животноводства, сбалансировав сезонные циклы и сделав существенные инвестиции в эту отрасль сельского хозяйства. Однако когда государство приняло новый технический регламент, который потребовал молоко, восстановленное из сухого, именовать термином «молочный напиток», потребители практически перестали покупать его. Поскольку заготовка сухого молока теперь почти не нужна, потребность в молоке в целом упала, у животноводов образовались заметные излишки, и поголовье молочного скота теперь сокращается. Издержки же производителей молочной продукции, вынужденных теперь работать со свежим продуктом, выросли, в результате чего обычное молоко подорожало*.

В стране с «пережитками социализма» компании также вынуждены разделять прибыль с персоналом. Случаи забастовок и требований повышения оплаты труда были на АвтоВАЗе, заводах 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 5-ого 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*. Постоянные конфликты происходят и на пермской фабрике «Камская» и «НестлеКубань», которые принадлежат компании**. Разумные управленцы не переносят слепо на российский персонал зарубежные системы управления кадрами и не плодят профсоюзы как «необходимый элемент» системы (в ЕС, например, в профсоюзах состоят менее 20% работников). Они используют формы «гибкой занятости» или берут решение реальных проблем коллектива на себя, заменяя собой профсоюз.

Для производственных компаний существенны и отношения с локальными сообществами, даже если ваше производство это не металлургический комбинат и не «большая химия», а всего лишь, скажем, фабрика жевательной резинки. Когда в 2002 г. кондитерская компания Cadbury Schweppes вступила в управление фабрикой «Дирол» в Великом Новгороде (ее построила тремя годами раньше датская компания Dandy), она 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***.

* Давид Якобашвили: нашим фермерам придется выливать молоко и резать коров, 29 мая 2009 г. (http://www.vesti.ru/doc.html?id=288844&m=1)

* Феофанов А. О нормах российских законов господа из Nestle вспоминают только, если это нужно для борьбы с конкурентами или с экологами // Русский курьер. —2007. — 15 сент. — №4
** Денисенко А. Конфетный бой // Эксперт Online. —2008. — 10 янв.
*** «Восстановление репутации производственного предприятия в локальном сообществе». Отчет по проекту. Архив Национальной премии в области связей с общественностью «Серебряный Лучник», 2006

Некоторое утешение состоит в том, что когда очередной экономический кризис ставит вопрос о массовых сокращениях, сотрудники и местные органы власти оказываются куда как более сговорчивы и лояльны к компании и готовы сделать все, чтобы сохранить производство, дающее как рабочие места, так и хоть какие-то налоги.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К 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 взаимоприемлемых 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 стадии, где ключевые сообщения помогают позиционировать товар по базовым признакам, на этой стадии «messages» брендов сосредоточиваются 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» — JTI).
- 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» — ВВН; «Свободу настоящему мужику» — «Толстяк», SUN InBew; «Флагман. Мужская история» — РВВК).
- *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, так как 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, так как 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 МЕДИА-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 медиабаинг, 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 вебсайт, выбрав свою комбинацию из 40 тыс. вариантов. Капиталистическая модель построена на низких издержках, абсолютной индивидуальности человека и уникальности его желаний, помноженных на возможности персональных отношений с клиентами, предоставляемых современными CRM-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.

СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Рынки завоеваны, доли поделены, и компании постепенно стабилизируются в своем развитии. Бизнес растет не на 50—100% в год, а на скромные 3—5%. Потребители знают компанию и могут идентифицировать ее товары. Ключевым вопросом становится своевременное обновление ассортиментного ряда вслед за меняющимися технологиями и тенденциями спроса. А еще лучше — их предвосхищение или даже влияние на них.

Инновации в бизнес-модели — это основа выживания компании. Так, например, бизнес Apple, который несколько десятилетий был связан с персональными компьютерами, к 2000 г. перестал быть драйвером роста компании. Финансовые показатели стали снижаться. Восстановить их динамику не помогли ни выпуск инновационного ПК Apple iMac G5, ни даже радикальное решение отказаться от собственной архитектуры ПК и перейти на более распространенную платформу Wintel. Реальный рост бизнеса и капитализации компании начался только тогда, когда компания вышла на новый для себя рынок мобильных устройств с принципиально новым для себя продуктом — плеером iPod и запустила сервис iTunes по продаже музыки через Интернет. С запуском iTunes Store компания вообще перестала быть чисто производственной — она начала оказывать розничные услуги! Но главной сенсацией был выход компании на рынок смартфонов с iPhone. Всего за три года Apple, ранее вообще не занимавшийся производством телефонов, превратился в законодателя мод на рынке КПК. Помимо сотрудничества с AT&T, которое позволило обеспечить высокоскоростной доступ в Интернет в США, одной из причин успеха мобильных устройств Apple стал запущенный процесс создания программ-приложений для них. Когда вышел iPhone 4, для него уже было написано более 225 000 приложений*, которые можно было скачать через Apple iTunes Store. Теперь Apple — это даже не компания по производству инновационной продукции, это центр разработок инновационной продукции, компания, владеющая всемирно известным брендом и осуществляющая дистрибуцию своих продуктов (iPhone, iPad и т.д.) и услуг (iTunes), но сама уже ничего не производящая. Низкорентабельное производство КПК и других «девайсов» осуществляет крупнейший в мире сборщик электронного оборудования — китайская компания Foxconn. Apple зарабатывает основную маржу в своих инновационных продуктах за счет изобретений и маркетинга. Это успешное изменение бизнес-модели не могли не отметить инвесторы — в октябре 2010 г. компания Apple стала второй в мире по рыночной стоимости ($267,5 млрд). Переход от производства к оказанию связанных с товаром услуг — одна из общих тенденций. Так, например, многие автомобильные компании теперь не только выпускают машины, но и обзавелись сервисами по их аренде. Во многих аэропортах мира можно встретить стойки проката автомобилей Nissan и Toyota.

Рынки завоеваны, их доли поделены, и компании постепенно стабилизируются в своем развитии. Бизнес растет не на 50-100% в год, а на скромные 3-5%. Потребители знают компанию и могут идентифицировать ее товары. Снижение издержек и инновации в бизнес-модели — это основа выживания бизнеса

В России компании в таких секторах FMCG, как пищевая промышленность, бытовая химия, уже практически дошли в своем развитии до стадии стабилизации. Ответ на вопрос, когда Россия дойдет до западной структуры потребления в других сегментах розничных товаров, зависит от внешнеэкономических факторов и роста благосостояния населения, а также от показателей производительности труда. Ожидается, что потребительское производство в России перейдет под контроль международных компаний, часть из которых, впрочем, будет контролироваться российским капиталом. Производство бензина — это, наверное, единственный сектор, в котором «иностранцы» не будут доминировать. Для компаний будет важно, какие отношения их товары (вернее, образы товаров, бренды) будут поддерживать с потребителями и чем компании будут реально отличаться друг от друга, в том числе по своей социальной роли.

Coca-Cola: не газировка, а волшебный мир

* http://www.arkansasonline.com/news/2010/jun/07/apple-introduces-new-iphone/

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

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.

Coca-Cola и Pepsi развлекают потребителей

На стадии стабилизации рынка компании приходится постоянно «удивлять» потребителей, которые не просто давно знакомы с брендами, но и осознают различия между ними, и в значительной мере лояльны к товарам, которые удовлетворяют их потребности. Простой способ регулярно напоминать потребителю о товаре — это постоянно видоизменять его. Скорость появления новинок все увеличивается. Безалкогольный напиток Fanta, который много лет был обычным оранжадом, теперь имеет с десяток вкусов от классического апельсина до вишни. Стиральный порошок Tide приобрел разнообразие запахов от морской волны до горной свежести. Пиво «Балтика» — вкус лимона, йогурт «Чудо» — с десяток вариаций фруктового наполнителя и т.п. Компаниям нужен повод для осуществления постоянного маркетингового потока — и каждые полгода на рынок выводится очередной «принципиально новый продукт».

Как рекламировать бренд, давно известный всем?

Если не держаться этого тренда, продукция становится привычной, что выводит из числа потребителей ту группу «новаторов», которые любят пробовать новинки и фактически действуют как «зачинатели» потребления. Эта группа немногочисленна (обычно ее оценивают как 10—15% потребителей), но в поиске новинок она способна увести остальных от вашего «привычного» продукта к новинке конкурента.

Следует сказать, что в стадии стабилизации, при выравнивании соотношения 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.

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 сумевших наладить работу и расплатиться с ранее взятыми долговыми обязательствами при низкой марже. В рознице появится больше международных ритейлеров с отточенной логистикой, которые не шантажируют производителей. Рынок цивилизуется, и правила игры придут в соответствие с международными.

Персонал — 10%

Инновации и высокое качество — это прежде всего сотрудники компании, которые постоянно генерируют идеи и предложения. Чтобы получить реально инновационные решения, компании должны привлекать для решения задач несколько конкурирующих подрядчиков. Постепенно в компаниях такого типа приходят к пониманию, что они не нуждаются внутри организации в полнофункциональных департаментах, которые сами управляют всеми процессами от идеи до прилавка. На рынке множество провайдеров, которые могут взять эту работу на себя. Поэтому многие функции выводятся в аутсорсинг — сначала бухгалтерия, юристы, потом коммуникаторы, потом производство, логистика. Постепенно компания сосредоточивает только функции организации подрядчиков, отбора идеей, внедрения новых продуктов в удаленное производство и управление брендом. Все можно поменять, главное —сохранить лояльность потребителей к компании. Поэтому основная задача в области управления персоналом таких компаний —

умение так сократить подразделения, чтобы это не сказалось на эффективности работы компании в представлениях потребителей.

В области управления сборочными линиями 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 от 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.

Прочие — 10%

Компании будут делиться прибылью со своими инвесторами (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*.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

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 личностные «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 отношения 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, преобразования 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 т.п. Среди водки таких много, например «Пять озер». Среди автобрендов, 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).

* А.Крусс. Сравнительный анализ отдельных аспектов PR деятельности компанийProcter&Gamble и Unilever» (http://www.pressclub.host.ru/PR_Lib/Kruss.shtml)

- *Бренд-«воин»*. Его инструмент — сила. Он преодолевает препятствия, борется, побеждает. Хороший российский пример — водка «Русский лед» («Вкус наших побед») или марка BMW, в брендкод которой заложена Banhkampf, «борьба с дорогой».
- *Бренд-«шут»*. Его инструмент – творчество, игра. Он не только забавляет, но и создает уникальное. Так позиционируют за рубежом водку Stoli, 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 автомарок таков 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, Lamborgini.
- 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 определишься, 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 армии).

В адрес прочих:
- «Мы социальноответственная компания, которая исправно платит налоги, не несет вреда окружающей среде и является полноценным корпоративным гражданином общества».

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕДИА-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.

Toyota: на машине до Южного полюса

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 медиаканалов для удовлетворения потребностей разнообразных подаудиторий потребителей.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА НИСХОДЯЩИХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Стадия зарождения — «Смерть во младенчестве»

В основном кризисы и смерть компаний на этой стадии происходят тогда, когда продукт не находит потребителя, или когда меняются основы регулирования. Пример — полное закрытие российских представительств иностранных производителей после кризиса 1998 г.

Стадия формирования — «Не удержали ситуацию»

Это типично, когда компания начинает работать, но сама бизнес-модель нежизнеспособна. Классический пример — компания «Довгань», поставившая на франчайзинговые схемы и потерявшая бизнес, когда на рынок стала поступать продукция с ее брендом, выпускаемая предприятиями, которые франчайзер не контролировал. Низкое качество убило спрос на марку.

Стадия роста — «Смерть от несварения»

Бывает так, что бизнес компании растет настолько быстро, что собственники не могут остановиться и готовы кредитоваться под новый рост или перестают контролировать качество своей продукции. Такова, например, история компании «Дикая Орхидея», рост спроса на товары которой был такой взрывной, что компания вложилась в создание крупного производства. Но темпы роста спроса быстро снизились (в том числе и благодаря тут же ринувшимся в открытую компанией рыночную нишу конкурентам), а взятые кредиты нужно было оплачивать...

Стадия стабилизации — «Не успокаиваться»

Компании особенно быстро теряют рынок, когда перестают вкладываться в инновации и стараться быть на шаг впереди. Самоуспокоенность особенно свойственна компаниям, захватившим лидерство в ими же созданных новых нишах, где они добиваются монопольного положения. Так, например, компания Xerox, бизнес которой рос на продаже технологии копирования изображения, предпочитала не обращать внимание на качество своей техники и очень медленно осуществляла ремонт. Этот беспечный рост продолжался до того момента, пока японский Canon не сделал надежный аналог с более низкой ценой. Никакие попытки Xerox перепозиционировать бизнес (компания пыталась разрабатывать программное обеспечение, оказывать услуги по документообороту и т.п.) не смогли вернуть фирме лидерство.

Закономерные кризисы «затухания» в компаниях розничного производства

В основном это происходит, когда товары компании просто становятся ненужными из-за технологического прогресса и экономических сдвигов. Классические примеры — Polaroid и Kodak. Первый пропустил революцию в компактных пленочных аппаратах, второй — в цифровой потребительской фотографии.

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, т.е. 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. Как инструмент брендинга эта классификация удобна и эффективна.

Поищите ее внутри главы.

ГЛАВА 6
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КОМПАНИЯХ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ УСЛУГИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Отрасли «Услуги-B2B»: IT-сектор, оптовая торговля, корпоративное страхование и банковское обслуживание, инвестиционные компании и лизинг, рекламная и PR-индустрия, дизайн, консалтинг и логистика.

Примеры компаний «Услуги-B2B»: IBM, PwC, SAP, Knight Frank, «РенессансКапитал», IBS, McKinsey, РОСНО, Фирма «1С», Kelly, Leo Burnett, Norman Foster&Partners, Ward Howell international, Lowells, BBDO, ВШЭ, «Мерлион», «ТехноСерв А/С», «Протек», DHL и др.

СПЕЦИФИКА БИЗНЕСА ДЕЛОВЫХ УСЛУГ

Услугам для корпоративных потребителей присуща дополнительная по отношению к услугам, как таковым, специфика.

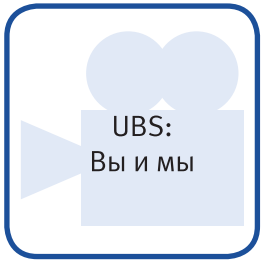
1. *Высокая зависимость бизнес-услуг от общей экономической конъюнктуры*. Если экономика испытывает бурный рост, то и компании этого типа успешны и прибыльны. Высокоэффективные менеджеры и специалисты, желающие работать на себя, а не на корпорацию, создают собственные компании, чтобы обслуживать на аутсорсинге второстепенные процессы растущих корпораций. Так, российский сектор IT-услуг вместе с ростом цен на нефть стабильно рос с 2000 г. на 19—20% в год, поскольку лидерами во внедрении IT-решений являлись сырьевые отрасли: нефтяная, газовая, металлургическая. 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. В кризисные времена именно компании, относящиеся к этому типу бизнеса, первыми чувствуют на себе влияние негативных процессов. Когда резко сокращаются издержки корпораций, профессиональные сервисные компании (консультанты, финансисты, юристы, рекламщики и т.д.) первыми остаются без работы. Через механизмы высвобождения кадрового потенциала и снижения рыночной стоимости квалифицированных специалистов корпорации обновляют свои управленческие команды, возвращая бывших менеджеров из числа «свободных художников»-консультантов обратно в реальный сектор. Именно за счет их квалификации в компаниях в посткризисный период 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 передавать свой уникальный опыт десяткам других компаний.

Для бизнеса, представляющего сектор корпоративных услуг, ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие, — персонал компании. Но в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе B2B-услуг для персонала главное — профессионализм и квалификация

2. *Профессионализм сотрудников и уникальность решений — главное конкурентное преимущество*. Для бизнеса, представляющего сектор корпоративных услуг, ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие, — персонал компании. Но в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе B2B-услуг 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 в России ограничены всего несколькими тысячами менеджеров, принимающих решения. 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 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 ВТБ24, 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: им можно доверить и многомиллиардное IPO. В своих интервью президент «ВТБ-Капитал» Юрий Соловьев, говоря о конкуренции между инвестиционными банками, всегда подчеркивал, что «люди — это наш основной капитал»*. Так же и по мнению Майлза Янга, генерального директора международного рекламного агентства Ogilvy, «сила нашего бизнеса в людях. Если у вас есть талантливые люди, вы ставите перед ними задачи клиента, получаете надежные решения, которые клиент покупает, вы получаете доход. А в нашем бизнесе кадровые изменения играют важную роль — это как формирование продукта»**.

3. *Долгосрочность контактов с клиентами и репутация на рынке*. Из сказанного выше, однако, следует, что в корпоративных услугах — 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. Поэтому в секторе деловых услуг ставка всегда делается 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. В товарах все наоборот: любые ошибки и поломки сразу снижают вероятность новых покупок продукции и некачественного производителя.



4. *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.

5. *Личные коммуникации*. Комбинация решений проблем клиента, которая рождается в голове сотрудника, и предложения, звучащие в личной беседе, — это лучший ключ к продаже услуги, чем реклама и рассылка стандартных предложений. Публичные выступления и комментарии специалистов компании в профессиональных СМИ — лучшие маркетинговые ходы на рынке бизнес-услуг. Одним из важнейших инструментов продвижения становятся case-study — истории успешных проектов, составленные по схеме «задача—решение—результат». В товарах все наоборот — решения принимаются на основе сравнения похожих по характеристикам продуктов, информация о которых взята из открытых источников.

6. *Масштабируемость команд*. Бизнес этого типа уникален тем, что для реализации больших проектов может быть собрана единая проектная группа из конкурентов. Нигде больше конкуренты не объединяются для

* Духанин Д. Юрий Соловьев: «Люди — это наш основной капитал» // КоммерсантЪ. —2010. — 8 окт. — № 187 (4487)
** Болецкая К., Проскурнина О. «Дешевизна вылилась в образ мыслей» // Ведомости. —2010. — 19 июл. —№131 (2649)

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.

СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

У бизнеса этого типа наиболее продолжительный срок зарождения. Это вызвано тем, что большинство клиентов B2B-услуг 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 аффилированного банка (скажем, входящего в ту же ФПГ). Клиенты покупали только самые актуальные решения: работу политических консультантов, рекламщиков, юристов, дистрибуторов. Большинство процессов клиенты старались осуществлять внутри собственной организации. 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 гг. «обращение предприятия за помощью в консалтинговую компанию аналитики считали первым симптомом начинающегося спада, а персонал такого предприятия морально готовился к реструктуризации с сокращением штата»*. Поэтому большинство западных компаний-консультантов, пришедшие в Россию в начале 1990-ых, через несколько месяцев попыток найти спрос на структурированные консалтинговые услуги, закрыли российские представительства, чтобы вернуться годы спустя.

Деловые услуги являются продолжением бизнес-задач крупных компаний, и обслуживают их внутренние бизнес-процессы. Если эти процессы не организованы на стороне клиента, так же хаотичны и «многовекторны» будут и услуги подрядчиков

* Корпоративная информация (http://www.ecopsy.ru/?id=193)

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Персонал — 40%

Поскольку бизнес профессиональных услуг в первую очередь строится от профессионализма самих специалистов, которые будут оказывать эти услуги, изначальная квалификация учредителей, партнеров и сотрудников влияет как на выбранную бизнес-модель работы компании, так и на состав услуг, которые компания предлагает. Часто взаимоотношения неформальные, даже дружеские, построены на интересе к профессиональной области, люди сами увлечены ростом компании и масштабом будущего бизнеса. Эти люди сами могут и продавать услуги, и оказывать их.

Deloitte: принципы партнерства

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

Capgemini: передача опыта

большие средства в обучение сотрудников. Одна из бизнес-школ Великобритании совместно с PriceWaterhouse организовала специальную обучающую программу для менеджеров «Юникона», перед которыми была поставлена задача создать новый для России бизнес: аудит*.

Партнеры — 20%

Не всегда зарождающаяся компания, представляющая профессиональные услуги, может сама выполнить 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.

Инвесторы — 15%

Если в консалтинговом бизнесе, в архитектуре, хедхантинге влияние инфраструктуры на бизнес-процесс компании минимально (сам процесс оказания услуг заведен на сотрудника), то в других областях профессиональные услуги могут оказываться только с использованием инфраструктуры. Это касается финансовых услуг, перевозок, логистики.

На этом этапе не идет речи о привлечении акционеров через рынок акционерного капитала или кредиты. Перспективы бизнеса в стадии зарождения не ясны. Большинство компаний просто предпочитают отдать долю в бизнесе ко-собственникам из неконкурентных сфер. Большинство инвестиций привлекается под честное слово собственника и благодаря его дружеским связям.

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.

Регуляторы и органы власти — 10%

Некоторая часть деловых услуг в нашей стране подлежит лицензированию. Это касается банков, лизинга, инвестиционных компаний, регистраторов. Поэтому модель зарождающегося 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 ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

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 МЕДИА-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 (обеды, ужины, совместные поездки и т.п.).

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ КОМПАНИИ

Все коммуникации сосредоточены вокруг собственника — он лучший коммуникатор по продаже своих услуг.

* Информация группы BDO (http://www.bdo.ru/rus/about/history/index.wbp)

СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Самый важный вопрос на этой стадии развития бизнеса — какое стратегическое направление работы избирает компания. По сути, нужно определится, куда компания будет идти, какая у нее будет специализация. К этому времени уже понятен состав востребованных рынком услуг, компании-конкуренты постепенно специализируются по видам услуг и начинают в этой специализации наращивать компетенцию в локальных рынках. Это приводит к тому, что в выбранной специализации компания тестирует свою бизнес-модель, изучает все тонкости оказания услуг в выбранной специализации, чтобы потом на стадии роста уже отработанную бизнес-модель вынести на национальный рынок.

После кризиса 1998 г. у большинства собственников возникла потребность в отладке внутренних процессов на подконтрольных им предприятиях. Клиенты начинают формировать свои бизнес-модели в соответствии с мировыми 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 стадии является наличие двух принципиально возможных форматов расширения бизнеса: отраслевого и функционального. Часть компаний 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 A, B и C отраслям X,Y и Z. В таких компаниях, как правило, возникает структура отделов или «практик» с делением по функциональному или отраслевому основанию.

На стадии формирования важен выбор стратегического направления работы компании. Нужно определится, на чем именно компания будет специализироваться

Когда компания тестирует бизнес-модель в локальном регионе, она должна отработать все тонкости эксплуатации своей инфрастуктуры, чтобы при росте операций не иметь проблем состыковки разных элементов этой инфраструктуры. Например, компания курьерской доставки должна принять решение об использовании воздушных судов и парка автомобилей одного производителя, в противном случае она столкнется с неоправданными издержками при ремонте и содержании. Унификация процессов — это главный вопрос компании профессиональных услуг перед началом роста бизнеса в федеральном масштабе.

Даже сейчас в России осталось огромное количество ненасыщенных рынков, находящихся на стадии формирования, несмотря на то что эти рынки существуют много лет. Причина проста — на рынке нет качественных решений ввиду низкой конкуренции и отставания российских специалистов от мировых трендов. Например, президент Саркози в 2009 г. году заказал десяти крупнейшим парижским бюро разработать десять планов реконструкции Парижа — в результате у него сейчас есть план «Большой Париж», который показывали в этом году на биеннале в Москве и на биеннале в Венеции. Многие эксперты без труда назовут десять ведущих архитектурных бюро Москвы, но никто не уверен в том, что такая акция в России будет успешной. Французы знают своих

Можно ли уволить клиента?

архитекторов, ими гордятся и им верят, архитекторы там мыслят глобально и пекутся об общественном благе, пытаясь предложить стратегии для города в целом. Наши архитекторы два кризиса сидели без работы, им было нечем заняться, но для города в целом они не предложили ничего, их слишком интересуют конкретные заказы за конкретные деньги. В результате наших архитекторов никто не знает, и гордиться ими не принято, вряд ли они способны создать образ Москвы будущего, который кого-нибудь увлечет*.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Персонал — 40%

С формированием бизнеса резко увеличивается количество сотрудников компании. Все неэффективные и невостребованные бизнес-практики ликвидируются, а сотрудники перепрофилируются к самым востребованным запросам клиентов. Начинается формирование более профессиональной системы управления персоналом.

Bain & Company: видеоприглашение на работу

Когда понятно, куда компания движется, то, как правило, она тестирует свои услуги с костяком сотрудников, которые стояли у истоков создания компании. Новые сотрудники привлекаются только в качестве исполнителей. Часто в этой фазе бывает так, что учредители расходятся в представлениях о будущем компании. Когда компания зарождалась, спектр потенциальных услуг, которые она может оказывать, был огромным. Разные направления были закреплены за разными учредителями. Те, кто курировал не столь прибыльные направления, не могут признать, что их вклад в бизнес меньше, и не готовы войти в подчинение более успешных партнеров. Поэтому следует закономерный кризис отношений, лучшим решением из которого является раздел бизнеса. Успешные услуги остаются за одними учредителями, а менее востребованные или закрываются, или уходят со своими кураторами в отдельную компанию, которая попытается фокусироваться на развитии этого направления и сделать его прибыльным.

Корпоративные клиенты — 30%

Компания в выбранной специализации начинает изучать подробности ценообразования по определенному спектру стратегических услуг, тестируя их на разных клиентах, продвигая их через всевозможные каналы. Главное — оттестировать оптимальную для компании систему ценообразования и эффективную модель продвижения.

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 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 как 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.

Партнеры — 15%

На этом рынке не наблюдается такой острой конкурентной борьбы, как на рынке товаров или услуг для населения. Конкуренция возникает 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 г. 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

* Ревзин Г. Что делать с Москвой // КоммерсантЪ. —2010. — 19 окт. — № 194 (4494)

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 стадии, 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. 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 стадии 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.

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 приобрел 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.

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 ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

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».

Capgemini: совместная работа с клиентами

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕДИА-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.

Реклама HR-агентства: кто поможет найти нужных сотрудников?

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ КОМПАНИИ

Сама система клиентского сервиса, которая держится на ведущих account-менеджерах, становится главным коммуникационным подразделением компании. Под ее контролем находится и PR-отдел. В его функции входит организация конференций и мероприятий для клиентов,

разумная отраслевая реклама и обеспечение компетентного присутствия экспертов компании в СМИ.

СТАДИЯ РОСТА

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

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.

В стадии роста дорога к будущему лидерству на рынке лежит не только через слияния и объединения в партнерские сети, но и через региональную экспансию

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 происходят 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*. Диверсификация услуг при слияниях дает еще и синергетический эффект, если в компании построена эффективная система кросс-продаж, когда функциональные 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 стадии 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 г. 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 име-

Как найти клиентов во время кризиса?

* Рейтинг консалтинговых компаний по итогам 2007 года. РА «Эксперт»(http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2007/)

ющийся потенциал роста. Это характерный пример того, как компании или отрасли начинают замедлятся в своем развитии из-за внешних причин. Он еще раз подтверждает, как важна для бизнеса этого типа внешняя конъюнктура. Неурядицы в стадии 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 стадии стабилизации.

Такие процессы происходят и в других отраслях. Так, в IT-консалтинге одной из стратегий диверсификации услуг становится консолидация активов. В 2007 г. 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 ИТ-компании не успевали органически наращивать необходимую экспертизу по всем направлениям и использовали слияния для обеспечения необходимого уровня ресурсов, качества и оперативности при реализации масштабных и сложных проектов. Корпорация IBS, приобретя одну из крупнейших российских IT-консалтинговых компаний — «Борлас» сбалансировала свою бизнес-стратегию. Более половины выручки «Борласа» приносил консалтинг и продажа лицензий Oracle EBusiness 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*. Слияния и стратегические инвесторы, вероятно, останутся основным источником роста российских компаний деловых услуг.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

Персонал — 45%

Когда бизнес представлен в разных географических точках (или на разных клиентских отраслевых рынках), то перед компанией стоит важнейшая задача — выровнять качество обслуживания клиентов, чтобы они не увидели значительной разницы между головной организацией и региональным подразделением. Как уже было неоднократно сказано, большую часть профессиональных услуг оказывают сами сотрудники. Поэтому их набор, обучение и повышение профессиональной компетенции является наиболее важной задачей корпоративного развития на этой стадии. В ход идут различные элементы HR-менеджмента: работа с наставниками, ротация, стажировки в головном офисе и т.д.

Deloitte: ищем таланты

В стадии 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 «выра-

KPMG: ищем таланты

* IBS купила «Борлас» // Ведомости. — 2007. — 22 март. — №50 (1824)

щивания» необходимой для развития бизнеса продуктовой или отраслевой экспертизы за счет планомерного развития собственного персонала 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, т.е. 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, каждый из которых имеет как плюсы, так и минусы.

Google: ищем таланты

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 испытывают 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, при том 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, работавшие в Женеве, Цюрихе, Нью-Йорке*.

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 предыдущие 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**. 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 информационное пространство: запущено корпоративное издание, выстроена система APEC — «системная шина» документооборота и интеграции бизнес-процессов, и общая Интранет-сеть. В-третьих, создана система внутрикорпоративных мероприятий, от новогодних до профессиональных праздников

* Кто приведет миллионера? // Ведомости. — 2008. — 15 авг. — №152 (2174)
** 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

(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. 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.

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 компаниям выгоднее не участвовать во 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.

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 стадии 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 услуговых 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 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.

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%.

Органы власти и регуляторы — 10%

В лицензируемых отраслях деловых услуг в стадии 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 ЮКОС за 1996—2004 годы*. 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 крупнейшими государственными 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.

Accenture: помощь в поддержании конкурентоспособности

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

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 МЕДИА-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.

Google: офис, стимулирующий творческий подход

Для предоставления возможности своим сотрудникам заявить всем потенциальным клиентам о составе своих возможных услуг компания участвует в различных мероприятиях — спонсорство и участие в конференциях, комментарии сотрудников в профессиональных СМИ, активные продажи самими сотрудниками, работа с пулом существующих клиентов с просьбой порекомендовать компанию, участие в профессиональных рейтингах и конкурсах.

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, формируемые 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, архитектура и т.п.) ценится успех на профессиональных конкурсах.

Одним из важнейших инструментов продвижения услуг, например, ин-

* Плешанова О., Бутрин Д., Шишкин М. Аудитору грозит заключение // КоммерсантЪ. — 2006. — 25 дек. — № 241/(3572)

вестиционных 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 дискуссиях и конференциях. Например, самыми престижными конференциями в сфере услуг инвестиционного банкинга являются конференции «ВТБ-Капитал» и «Тройка Диалог», 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.

Конференция «Маркетинг в кризисной России»

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 сосредоточивается 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 марке-

тинга достаточно малочисленны ввиду отсутствия больших коммуникационных задач. Организацией крупных внешних мероприятий занимаются проверенные подрядчики, собственный персонал для этого нанимается только если его можно полностью загрузить.

СТАДИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ

ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Бизнес деловых услуг до кризиса 2008—2009 гг. рос быстро: 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 г. Во время кризиса, конечно, произошел спад: этот сектор бизнеса растет последним, а сокращается соответственно первым. Однако, когда экономический рост возобновился, бизнес деловых услуг в России снова набрал прежние темпы роста. Стадия 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.

В стадии стабилизации экономики заказчики начнут требовать от поставщиков бизнес-услуг нестандартных решений, способных обеспечить конкурентные преимущества

DHL: конкуренция за счет уникальных решений

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 стадии 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.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА

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 стадии 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.

Когда Джеймса Квигли, генерального директора Deloitte, спрашивают почему клиенты «большой четверки» жалуются, что не видят большой разницы между крупнейшими аудиторскими фирмами (одинаково хорошее качество, одинаково большие деньги, относятся к «четверке» как к единому целому), то он отвечает, что «в профессиональных услугах разницу [между компаниями] определяют люди — наша команда и наша культура. Я слышал неоднократно от клиентов и от партнеров, которые приходят в Deloitte, что мы отличаемся [от главных конкурентов] очень сильной культурой. И я этим горжусь — мы делаем очень многое для обслуживания клиентов. Мы потратили 150 лет, чтобы построить бизнес, в котором заняты 170 000 человек. В последние пять лет мы растем быстрее остальных компаний, оказывающих профессиональные услуги, и сейчас стали самой большой среди них. Это происходит благодаря корпоративной культуре, а также желанию и готовности развивать таланты. У нас также более сбалансированная модель бизнеса, чем у конкурентов, в смысле профессиональной квалификации. Это дает нам возможности предлагать более полные решения. Если вы в состоянии так организовать бизнес, в долгосрочной перспективе вы выиграете. Правда, наши конкуренты по «четверке» тоже превосходные фирмы. Они тоже очень квалифицированные профессионалы»*.

* Бочкарева Т. «Расти быстро не обязательно», — Джеймс Квигли, генеральный директор международного объединения фирм Deloitte // Ведомости. —2010. — 14 окт. — 194 (2712)

Когда компания известна на рынке, любой сотрудник является олицетворением ее бренда. По его компетенции и качеству работы клиенты судят о всей компании. Поэтому обучение сотрудников и мотивация их к труду являются приоритетной задачей топ-менеджмента. Немаловажной задачей на стадии стабилизации бизнеса также является создание в компании ощущения, что она живет динамичной жизнью, поскольку рынок услуг, которые предоставляет корпорация, уже насыщен и растет всего несколько процентов в год, что контрастирует с прошлым, когда бизнес рос на десятки процентов в год, приходили новые клиенты, и в таком динамичном бизнесе было очень интересно работать. Когда рынок насыщен, клиенты, как правило, регулярно заказывают похожие работы, а сотрудники из года в год вынуждены делать одно и то же. В стабильной компании важно сохранить те же ощущения новизны, которые присутствовали на стадии роста. Вот почему компания огромные средства инвестирует в развитие сотрудников, систему расширенного партнерства, создание гибких условий работы и т.д. Самое важное — удержать сотрудников от ухода из компании, потому что в них инвестированы сотни тысяч долларов, а обучение новых требует времени, и не факт, что качество работы новых сотрудников будет выше, чем у людей, которые проработали в компании много лет и очень хорошо знают специфические потребности клиентов и подводные камни рынка.

Deloitte: необычный взгляд на обычные вещи

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 стадии роста, навсегда останутся в прошлом, но зато обороты многократно возрастут.

DHL: уникальная бизнес-модель

Инновации в бизнес-модели являются наиважнейшими вопросам, стоящими перед топ-менеджментом на стадии стабилизации. Ведь на этом рынке роста не предвидится. Но у компании огромный денежный поток от существующих клиентов и множество специалистов, которые могут начать работу в новой области. Как правило, компании принимают решение о международной экспансии или развитии на существующем рынке абсолютно нового направления работы. Все это делается для того, чтобы в горизонте нескольких лет сохранить положительную динамику бизнеса и конкурентоспособность. Такой пример продемонстрировала компания IBM, когда меняла свою бизнес-модель от производственной к сервисной. Чтобы своим клиентам предлагать услуги полного цикла постановки IT-систем, компания приобрела подразделение управленческого консалтинга PwC.

Deloitte: инновации в решениях

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ, ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОТ КОМПАНИИ К АУДИТОРИЯМ

Capgemini: гибкие решения для клиентов

В адрес всех аудиторий:

- «У нас уникальные решения на основе многолетней работы на рынке».
- «В нашей команде суперпрофессионалов — звезды и лидеры мнений».
- «Инновации и нестандартность решений — это наши сильные стороны».

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕДИА-КАНАЛЫ

В фазе стабилизации рынков нет потребности в 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 группа или 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.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА НИСХОДЯЩИХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Стадия зарождения — «Смерть во младенчестве»

Смерть организации на этой стадии связана в первую очередь с тем, что услуги компании не находят своих потребителей. Часто из-за того, что цены на услуги высоки, или потому, что молодая компания не может предъявить портфолио, чтобы выиграть тендер и получить заказ.

Стадия формирования — «Не удержали ситуацию»

Здесь конфликты и смерть организации происходят из-за разного понимания пути развития компании среди учредителей. Происходит разрыв отношений, причем часто после разделения компании работают хуже, чем раньше.

Стадия роста — «Смерть от несварения»

Смерть организации или конфликты на стадии роста, как правило, происходят из-за того, что организация растет быстро, берет больше заказов, чем может обслужить, нанимает новых сотрудников, которые не имеют времени на обучение. Падает и сильно разнится качество обслуживания, возникают конфликты с клиентами, а затем и множество недовольных клиентов, которые распространяют информацию о плохом качестве работы компании, что усиливает отток клиентов и трудности с привлечением новых.

Стадия стабилизации — «Не успокаиваться»

Когда бизнес стабилизируется в своем развитии и на рынке остаются ключевые игроки, которые обслуживают большинство заказов в отрасли, то ловушка, подстерегающая менеджмент, скрыта в желании расслабится и наслаждаться успехом. Но через несколько лет успеху при таком отношении настанет конец, поскольку компания будет неспособна обсуживать клиентов в соответствии с изменившимися со временем требованиями. За нее это сделают конкуренты, не прекращающие движения вперед.

Закономерные кризисы «затухания» в услуговых компаниях

Возможны ситуации, когда те или иные профессиональные услуги перестают быть нужны как таковые. Так, например, вымерли услуги стенографии и управления бумажным документооборотом, отдельные виды корпоративных услуг связи, коротким оказался жизненный цикл услуг предоставления вычислительных мощностей и т.д.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ 6

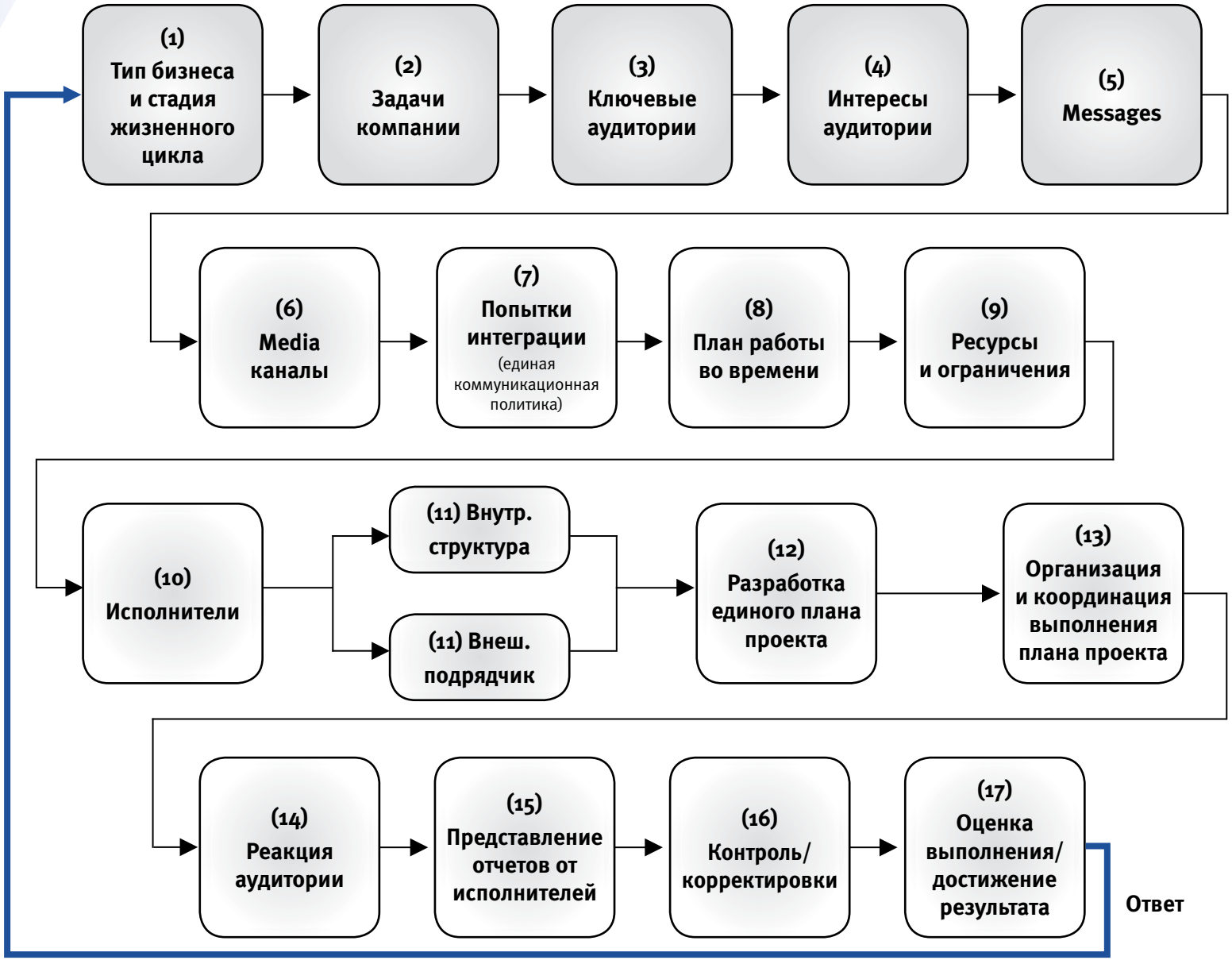
В этой главе мы познакомились с бизнесом деловых услуг для корпоративных клиентов. Это наиболее «творческий» бизнес, но и наиболее необычный. Его особенность, в частности, состоит в том, что фаза стабилизации в нем наступает спустя долгое время после того, как стабилизируются все прочие сектора бизнеса. Просто спрос на деловые услуги по определению возрастает в любой фазе развития экономики, при условии, конечно, что экономические показатели растут. Созревая последним, 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 строить 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 суперпрофессионалы, 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.

ГЛАВА 7
УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ



1. Начинать долгосрочное планирование коммуникации следует, по мнению автора, *с определений, к какому типу бизнеса относится компания и на какой стадии жизненного цикла находится бизнес и отрасль*. В этой книге автор привел некоторые критерии и надеется, что вы справитесь с определением, на каком этапе развития находится ваша компания, ваша отрасль, рынки и экономика в целом.

2. Это легко поможет вам определить, какие *задачи реально стоят перед вашим бизнесом*. Ведь они непосредственно связаны со стадией 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* (сообщений) 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 этот концептуальный труд. 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 немедийных каналов зачастую нет иного выхода, кроме как самостоятельно собирать разрозненную информацию об их способности доносить вашу информацию до ключевых аудиторий.

В процессе «канализации» небесполезно 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 общего интереса (human interest) — таблоиды, телегиды, глянцевые 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 («Компания», Harvard Business Review и т.п.).
- 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 стадии развития, 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 и 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», т.е. 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 твоем 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. Подводи-

те 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 выбирали), 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 интервью? 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, фотоотчет 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? И т.д.).

16. Вносите *корректировки на будущее*. Если план в каких-то частях оказался неудачным, непродуктивным, что-то технологически не сработало, учтите 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 стадию жизненного цикла.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой книге говорилось о двух важнейших вещах, которые кардинальным образом влияют на деятельность компаний.

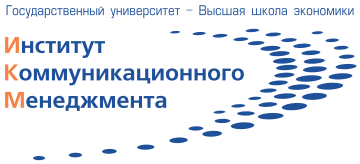
Во-первых, о том, что успешность компании зависит от ключевых аудиторий, влияющих на весь цикл производства продукта или предоставления услуги. Часто российские менеджеры, распределяя приоритеты в коммуникации, этого не учитывают. Нужно оценивать бизнес в целом, а не ограничиваться частными проблемами, 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 — острожной и крайне консервативной политики, отстающей от процессов в окружающей среде. Такая политика не только 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.

Удачи,
ДЧ



Институт коммуникационного менеджмента
Государственного университета — Высшей школы экономики.

101000, Москва, Мясницкая, 20, оф. 507
+7 (495) 628 90 00, (495) 621 74 23
ikm@hse.ru
www.ikm.hse.ru

Государственная лицензия №001480,
регистрационный № 1473 от 12 мая 2009 г.

Свидетельство о Государственной аккредитации,
Регистрационный № 1947 от 25 мая 2009 г.