

**Д. В. ЧЕРНОВ**

кандидат экономических наук

**ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ  
РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Монография**

Москва – 2012

УДК [005.41:334.012.62+005.2:338.4]  
Ч49

Р е ц е н з е н т ы  
д-р филос. наук., проф. В.Н. Кириллина  
(НИУ «Высшая Школа экономики»)  
д-р экон. наук, проф. С.Ю.Ляпина  
(Государственный Университет Управления)

Чернов Д.В.

Ч49        Отраслевые особенности управления крупными российскими  
предприятиями на разных стадиях жизненного цикла организации  
[Текст] / Д.В.Чернов. – М.: ГУУ, 2011. – 216 с.

ISBN 978-5-215-02414-0

Монография фокусируется на вопросах управления крупными российскими компаниями на разных стадиях жизненного цикла. Монография подробно рассматривает отличия в управлении отраслями, выпускающими продукцию промышленного назначения и потребительские товары, а также отраслями, оказывающими розничные и деловые услуги.

Предназначена для слушателей программ MBA и Executive MBA, а также для аспирантов, научных работников, преподавателей управленческих курсов и практиков менеджмента

УДК [005.41:334.012.62+005.2:338.4]

ISBN 978-5-215-02414-0

© Чернов Д.В., 2012

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>6</b>
<b>ГЛАВА 1. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>8</b>
1.1. Теория стадий жизненного цикла организации	8
1.2. Организация как открытая система, выполняющая функции внешней среды	11
1.3. Эффективность деятельности российских отраслей и стадии их жизненного цикла	21
1.4. Ключевые факторы развития организации на каждой стадии жизненного цикла	26
<b>ГЛАВА 2. ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ ТИПА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ</b>	<b>46</b>
2.1. Отраслевые особенности управления организацией	46
2.2. Ключевые аудитории, влияющие на бизнес	52
2.3. Элементы системы управления организацией	56
<b>ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОКАЗЫВАЮЩИМИ УСЛУГИ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</b>	<b>61</b>
3.1. Особенности управления организациями, оказывающими услуги для розничных потребителей	61
3.2. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии зарождения	70
3.3. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии формирования	75
3.4. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии роста	81
3.5. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии стабилизации	98
3.6. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на нисходящих стадиях жизненного цикла	112

## **ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ПРОИЗВОДЯЩИМИ ТОВАРЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

**116**

- |      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.1. | Особенности управления организациями, производящими товары для корпоративных потребителей                           | 116 |
| 4.2. | Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии зарождения                   | 121 |
| 4.3. | Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии формирования                 | 126 |
| 4.4. | Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии роста                        | 138 |
| 4.5. | Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии стабилизации                 | 149 |
| 4.6. | Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на нисходящих стадиях жизненного цикла | 154 |

## **ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ПРОИЗВОДЯЩИМИ ТОВАРЫ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

**156**

- |      |   |     |
|------|---|-----|
| 5.1. | Особенности управления организациями, производящими товары для розничных потребителей                           | 156 |
| 5.2. | Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии зарождения                   | 159 |
| 5.3. | Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии формирования                 | 163 |
| 5.4. | Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии роста                        | 169 |
| 5.5. | Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии стабилизации                 | 176 |
| 5.6. | Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на нисходящих стадиях жизненного цикла | 181 |

<b>ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОКАЗЫВАЮЩИМИ УСЛУГИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</b>	<b>182</b>
6.1. Особенности управления организациями, оказывающими услуги для корпоративных потребителей	182
6.2. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на стадии зарождения	185
6.3. Управление организацией «Услуги B2B» на стадии формирования	189
6.4. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на стадии роста	194
6.5. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на стадии стабилизации	201
6.6. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на нисходящих стадиях жизненного цикла	205
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>206</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>209</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Наука об управлении стремится вывести общие закономерности эффективного управления и разработать механизмы, которые могут быть внедрены в виде универсальных управленческих технологий и распространены на как можно большее число экономических субъектов. Целью этого является общее повышение производительности, рост рентабельности, а также увеличение эффективности использования ресурсов в организациях.

Большинство российских менеджеров не имеют профильного управленческого образования и являются выходцами из профессиональной среды своей же отрасли. Поэтому они являются носителями либо обобщенных представлений о технологиях управления, либо вообще руководствуются интуитивным подходом, который требует эмпирической проверки каждого конкретного метода и приема управления. В отсутствие системных и специальных знаний менеджерского инструментария, российские менеджеры также заимствуют методы и приемы управления из иностранной деловой литературы или из рекомендаций консультантов. В обоих этих случаях в Россию привносится опыт управления компаниями из экономик, достигших, в отличие от экономики России, фазы стабилизации (в основном, управленческий опыт из США и Европы). Однако, российская экономика находится и в горизонте ближайших десятилетий будет находиться в фазе роста. Для управления растущими системами требуется применять специфические технологии управления. Без адаптации к российским бизнес-реалиям заимствованные за рубежом приемы и методы неминуемо приводят к неадекватности организации по отношению к внешней среде ее деятельности, в том числе, к построению такой модели управления, которая опережает готовность и возможности окружающей среды. В результате организация получает неэффективную или неработоспособную модель управления, что подтверждается десятками примеров из российской практики. Более правильным, на взгляд автора, является подход к организации не как к статической системе, а как к динамической, которой свойственны постоянные изменения в процессе ее развития. Применение одних и тех же управленческих решений на всех стадиях жизненного цикла организации, является ошибкой.

Не менее важным вопросом российской управленческой практики является ответ на концептуальный профессиональный вопрос о наличии отличий в технологиях управления, вытекающих из отраслевой специфики. В частности, насколько различаются технологии управления, которые необходимо применять при управлении производственной и услуговой компаниями. Управление как наука была сформирована в 1920-1950 гг. на основе практик индустриального сектора и, в настоящее время, подавляющее большинство технологий управления в нашей стране заимствуются именно из производственной сферы. Действительно, в середине прошлого столетия, куда эти технологии уходят своими историческими корнями, наибольшая часть ВВП в российской экономике и экономиках стран ОЭСР формировалась в производственном секторе. Однако, за последние десятилетия лет в мире произошла своего рода «революция услуг». Так, например, в экономике США в 1947 г. на сектор услуг приходилось только 20% ВВП, а в 2008 г. — 78,6% (при этом производство создает только 20,4%, а на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП)<sup>1</sup>. Средний вклад сектора услуг в ВВП в странах ЕС и в Японии составляет от 70 до 75%. В России услуговый сектор также уже преобладает

---

<sup>1</sup>[http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services)

(56,2% ВВП), промышленность (в основном добыча полезных ископаемых) дает только 39,1%, а на сельское хозяйство приходится 4,7% ВВП<sup>1</sup>. Высокая доля usługового сектора в ВВП является признаком высокого уровня развития экономики, завершившей индустриализацию и построившей качественную национальную инфраструктуру.

Как показывает опыт, многие технологии из индустриального сектора уже не могут найти применение в секторе услуг, который феноменально вырос за последние 20-30 лет и стал локомотивом экономического развития не только в России, но и в десятках развитых стран. Этот революционный процесс требует анализа и сопоставления в технологиях управления, чтобы сформировать четкие отличия в отраслевой специфике управления и уберечь менеджеров от внедрения неработающих управленческих методов в тех или иных отраслях.

---

<sup>1</sup> [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services)

# ГЛАВА 1. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Теория стадий жизненного цикла организации

Модели жизненного цикла (Life cycle models) достаточно полно описаны множеством известных западных экономистов и российских ученых по теории систем. Модели жизненного цикла (Life cycle models) наиболее полно описали: Адизес (Adizes), Кререр (Kroeger) и Штайнметц (Steinmetz) и Грейнер (Greiner). Модели стадии (Stage models) наиболее полно описаны Бухеле (Buchele), Коллинсом и Муром (Collins и Moore), Липпеттом и Шмидтом (Lippett & Schmidt), Салтером (Salter), Скоттом (Scott), Штраусом (Straus) и Тейном (Thain)<sup>1</sup>.



Рис. 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<sup>2</sup> — 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. Так, например, на протяжении тысяч лет одни поколения передают знания следующим, и принцип обучения через передачу информации при постоянном пополнении эмпирического опыта не меняется — но меняются технологии и способы

<sup>1</sup> Яцына А., Хлебников Д. Бизнес—проблемы роста. // <http://web.mac.com/dkhlebnikov>, 2003

<sup>2</sup> Капица С.П. Доклад «Сколько людей жило, живет и будет жить на Земле». — Институт физических проблем им. П.Л.Капицы РАН, — 05.11.99



передачи знаний (от совместной охоты на мамонта до дистанционного обучения через Интернет).

Применительно к развитию государств и народов идеи цикличности наиболее полно изложены в трудах русского ученого 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.

Технологический прогресс ускорил принятие управленческих решений. До изобретения телеграфа скорость принятия решения в империях зависела от скорости лошади гонца, а сегодня при помощи сети Интернет мир превратился в тесное сообщество, объединенное средствами массовой информации. Радио потребовалось 40 лет, чтобы набрать первые 10 миллионов слушателей, ТВ — 15 лет, музыкальному сайту Napster — 3 года, а бесплатной электронной почте Hotmail — менее одного года<sup>1</sup>! То, на что западным эконоимкам требовалось несколько десятилетий, экономики развивающихся стран сегодня проходят за 5-10 лет, следуя опыту предшественников. А на уровне отдельного предприятия системы управления ресурсами (ERP-системы) позволяют оценить ситуацию в компании уже в реальном времени и дают возможность принимать решения мгновенно. Более того, многие решения принимают уже роботы, а не люди (например, решения о продаже и покупке фондовых активов просто программируются в зависимости от достижения котировкой определенных показателей, после чего команду «продавать» или «покупать» отдает электроника).

Большинство теорий жизненного цикла концентрируют внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и управляемости. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо управляемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется, управляемость растет, а гибкость уменьшается. Этапы жизненного цикла организации условно делят на две группы: рост и затухание. Рост начинается с зарождения и заканчивается высшей точкой развития, «стабилизацией» или «расцветом», после этого наступает «старение», начинающееся со стабилизации и заканчивающееся «смертью» организации. В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами, которые на каждом этапе развития организации можно условно разделить на две большие категории. К первой относятся так называемые «болезни роста», то есть проблемы, обусловленные незрелостью компании. Их трудно избежать, но они могут быть преодолены силами самой организации. Вторая категория проблем называется «организационными патологиями». Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Различие между двумя категориями проблем состоит в том, что не преодоленные болезни роста

---

<sup>1</sup> Завражнов Д. Основные проблемы современного брэнд—менеджмента (опыт США и Европы, который необходимо знать любой российской компании) // <http://connect.rif.ru/reports/materials/4/KZ4/1114.ppt>, 2003

превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в состоянии<sup>1</sup>.

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

Критика моделей жизненного цикла фокусируется на том, что организации, в отличие от биологических систем, не проходят через изменения строго определенно по времени, и что теория не дает возможности предсказать смену стадий развития, завершение старого и начало нового жизненного цикла. Часто поднимается вопрос о том, когда точно наступает одна стадия и заканчивается другая. На этот вопрос ответить можно лишь применительно к конкретной организации, и то приблизительно. Однако, как правило, каждый этап развития в жизненном цикле крупной компании длится от 3 до 10 лет. В основном на скорость роста влияют два фактора: напряжение конкурентных сил и скорость оборота денежных средств.

Теория управления организацией утверждает, что системы управления внутренними элементами организации являются производными от импульсов внешней среды. Если кардинальным образом изменилась среда, то должны перестроиться (или умереть) и организмы, находящиеся в этой среде<sup>2</sup>. Соответственно, системы управления ресурсами организаций внутри среды развиваются по мере ее упорядочивания. Задача управленцев — применить на каждом этапе развития этих систем такие управленческие технологии для своей организации, которые бы точно приводили к установлению динамического равновесия, к адекватности внутренней среды потребностям и тенденциям внешней. Поэтому при анализе компании и отрасли, где она работает, необходимо рассматривать общее состояние окружающей среды (то есть, экономики и политической системы). Четкое понимание процессов, происходящих во внешней среде, позволит точно определить проблемы и тенденции развития любой совокупности сложных систем.

---

<sup>1</sup> Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. — 1996. — № 10. сс. 63—71.

<sup>2</sup> Уайод Д. Оптимальное проектирование: Пер. с англ. — М.: Мир, 1981 — 272 с., ил.

## 1.2. Организация как открытая система, выполняющая функции внешней среды.

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. Тенденции политического и макроэкономического определяют все последующие действия управленцев как еще на советских предприятиях, а потом и на частных российских.

Итак, одна из причин революции 1917 года – отставание аграрной экономики царской России от всемирного тренда индустриализации. Ведь производительность труда и эффективность индустриальной экономики была на порядки выше, чем у аграрной. Переход страны к индустриальному производству начался в середине 20-годов XX века.

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

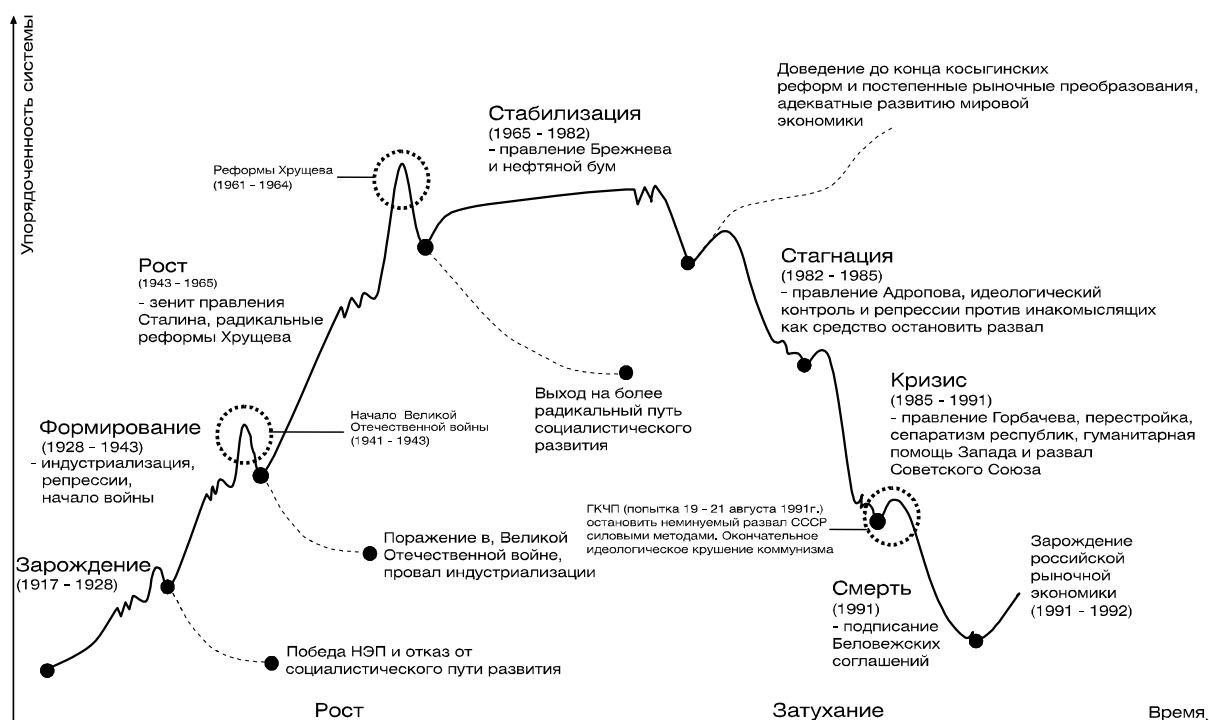


Рис. 2. Жизненный цикл советской экономики.

«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 годов началось свертывание НЭПа. Из промышленности административно вытеснялся частный капитал, создавалась жесткая централизованная система управления экономикой (хозяйственные наркоматы).

Будущая плановая индустриальная экономика перешла на *первый этап первого своего развития* (стадии «Формирование» и «Рост», с 1928 г. по 1965г.). 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 1985г.) 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 другие. Использовать фонды предприятия могли по своему усмотрению (разумеется, в рамках существующего законодательства). Этот подход напоминал систему рыночных стимулов капиталистической экономики. Иными словами, уже в 60-х годах стало понятно, что экономика должна быть построена на логике процессов и инстинктах человека, и что социалистическая идеология и плановое управление экономикой неэффективны. Основные мероприятия реформы были введены в действие на протяжении восьмой пятилетки (1965-1970 гг.). К осени 1967 г. по новой системе работали 5,5 тыс. предприятий (1/3 промышленной продукции, 45 % прибыли), к апрелю 1969 г. 32 тыс.

предприятий (77 % продукции). На протяжении пятилетки фиксировались рекордные темпы экономического роста. В 1966—1979 гг. среднегодовые темпы роста национального дохода в СССР составляли 6,1% (США — 3,1%, ФРГ — 3,4%, Франции — 4,4%, Великобритании — 2,2%)<sup>1</sup>. Был осуществлен ряд крупных хозяйственных проектов (например, создание единой энергосистемы), на ряде ключевых предприятий внедрены автоматизированные системы управления, «реанимированы» некоторые отрасли (например, гражданское автомобилестроение). Высокими были темпы роста жилищного строительства, развития социальной сферы, финансировавшегося за счет средств предприятий.

Восьмая пятилетка получила образное название «золотой». Но все же идеологическое влияние победило. «Пражская весна» 1968 года спровоцировала ужесточение не только политического, но и экономического курса. В результате экономистов реформаторов стали обвинять в заигрывании с Западом, в «предательстве» социализма, в «перетаскивании» на советскую почву «чуждых народу» идей. Дальнейшие реформы были остановлены, и СССР выбрал второй путь — путь стабилизации ситуации. Этому же способствовала благоприятная для Советского Союза конъюнктура на рынке нефти и газа.

Мировой энергетический кризис совпал с бурным развитием в нашей стране нефтегазовой промышленности. Развитые страны были готовы платить за тонну нефти по 100 долларов, в то время как ее себестоимость в Самотлоре составляла около 5 рублей, а общий объем нефтедобычи СССР быстро довел до 650 миллионов тонн<sup>2</sup>. Выручка от продажи сырья позволяла не обращать внимание на то, что Советский Союз становился все более зависимым от закупок продовольствия за границей, а промышленность страны теряла конкурентоспособность. Экономическая модель страны все больше становилась неадекватной развитию общемировых процессов. Начавшийся «застой» не позволил предприятиям развивать горизонтальные связи, поскольку их хозяйственная деятельность по-прежнему регулировалась «сверху» через механизмы планирования и фондирования (в дальнейшем при переходе экономики на рыночные рельсы это сыграло роковую роль, поскольку руководители предприятий привыкли ждать указаний «сверху» и просто не умели пользоваться вдруг возникшей экономической свободой). Мировые цены на нефть выросли с \$3,51 за баррель в 1973 г. до \$38,34 за баррель в 1981 г. В 80-х годах многие были готовы поверить, что запасы природных ресурсов не смогут удовлетворить потребности растущего населения, значит, цены на углеводороды падать не будут. Однако снижение до \$10,43 за баррель в марте 1986 г. стало очень неприятным сюрпризом для руководства страны<sup>3</sup>. 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», то есть, полный управленческий хаос — расплата за иллюзорную стабильность в брежневскую эпоху. А поскольку предприятия ждали четких и внятных сигналов из центра, на уровне предприятий произошел коллапс.

*Третий этап* (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

<sup>1</sup> Либерман Е.. Экономические методы повышения эффективности общественнопроизводства. — М., 1970.

<sup>2</sup> Маслов О.Ю., Пять взглядов на падение добычи нефти в России // [www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/](http://www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/)

<sup>3</sup> Шиллер Р. Цены на нефть: пора страховаться. // Ведомости. — 2008. — 17 мар. — №47 (2069)

кризисе неэффективную экономику. Одним из главных средств роста экономики провозглашается концепция хозрасчета (апрельский 1985 г. пленум ЦК КПСС). Оставаясь в государственной собственности, предприятия получили значительную самостоятельность и были переведены на полный хозрасчет. Влияние органов власти на экономику становится малозначительным, так как они больше не могут обеспечить предприятия ресурсами и гарантировать сбыт. Хозрасчет вынуждает предприятия самостоятельно изыскивать средства для 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 80х годов — вполне легальные кооперативы, где начинает формироваться первый инвестиционный капитал будущей рыночной экономики. Тем временем, средств от экспорта энергоносителей из-за падения мировых цен поступает все меньше. Страна больше не может финансировать государственный заказ, следовательно, продукция предприятий, работающих, в первую очередь, на оборону, (но также и на здравоохранение, энергетику, ЖКХ и другие инфраструктурные отрасли) не находит потребителей вовсе. Становится популярна идея конверсии, которая, однако, не срабатывает, потому что она не может дать ответа, на какую именно гражданскую продукцию нужно заменить в производстве продукцию военного назначения. Чтобы заводы не встали вовсе, финансовая система печатает необеспеченные рубли. В ответ предприятия, избегая инфляции и неплатежей, переходят на бартерные взаиморасчеты.

Теперь, когда страна вернулась 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 систему низкокачественных услуг. Новая общественная идея развития России — это капитализм с социальной заботой как в Советском Союзе. Т.е. жить как в Америке, а работать как при социализме.

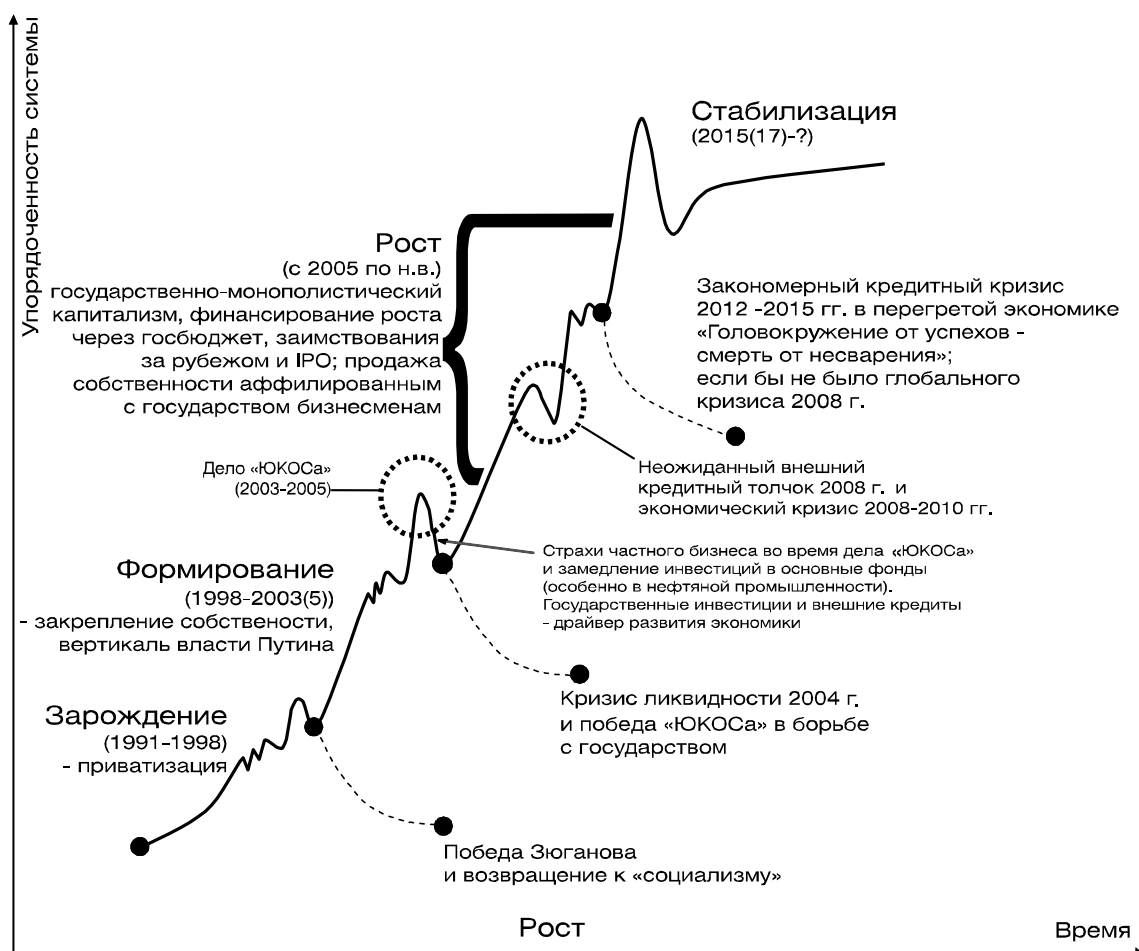


Рис. 3. Стадии развития российской экономики по модели жизненного цикла.

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, повсеместный бартер, бюджет финансируется за счет кредитов МВФ. Умирают тысячами промышленные предприятия, которые могли существовать только при гособоронзаказе и выпускающие никому ненужную продукции с отвратительным качеством. Единственным ликвидом становятся экспортные товары, за которые началась приватизационная борьба.

С 1992 г. по 1998 г. российская рыночная экономика проходит самую конфликтную, хаотичную стадию своего развития — стадию зарождения. Она ознаменуется массовой приватизацией. Как таковая она неизбежна — государство больше не может нести ответственность за всю экономику. Оно оставляет себе только самое важное. Приватизация призвана была решить вопросы замещения ослабленной центральной власти у руля экономики на новую экономически активную формацию либерально настроенных политиков и сформированного к тому времени слоя полулегальных бизнесменов и директоров успешных предприятий, ликвидации дефицита ресурсов и продуктов на внутреннем рынке, восстановления конкурентоспособности продуктов и товаров обрабатывающих отраслей на мировом рынке, исправления отраслевого дисбаланса. Наконец, приватизация является проявлением политической воли либерально-экономического правительства к переходу на рыночную экономику. Вся страна с таким же воодушевлением как ранее строила коммунизм решила попробовать себя в капиталистическом типе хозяйствования.

Первый этап российской приватизации это так называемая «техническая приватизация», успех которой был полностью предопределен балансом интересов в обществе. Это был спонтанный процесс, протекавший как в легальных, так и в нелегальных формах. Первичная приватизация просто узаконила права собственности на предприятие его дирекции (или нелегального бизнеса), добавив к правам распоряжения и пользования право владения. Этот этап был пройден в 1992-1995 годах. Второй этап приватизации состоял из двух параллельных процессов: интенсивное перераспределение прав частной собственности после первичной приватизации и упорядочивание хаотического вмешательства со стороны государства в этот процесс. Признаком завершения второго этапа является определенная стабилизация систем новых прав собственности и качественная и количественная стабилизация новой системы экономических механизмов. Этот процесс продолжался с 1995 по 1998 год. В 1995 году вновь созданные коммерческие, финансовые, финансово-коммерческие группы и компании и трансформированные в результате приватизации промышленные предприятия стали объединяться. Коммерческие фирмы и финансово-коммерческие группы начали покупать промышленные предприятия, участвуя в залоговых аукционах, конкурсах, и создавать торгово-финансово-промышленные объединения. Примеры — «Менатеп», «Альфа», «Онэксим», «Микродин», «ЛогоВАЗ». Эти объединения носят временный характер: они будут существовать только в переходный период.

По совокупности критериев (норма прибыли, оборачиваемость средств, отсутствие первоначальных инвестиций в основной капитал и размер бизнес) происходило определение целей инвестирования: выбиралось несколько предприятий из разных секторов, новые собственники покупали акции предприятий, перестраивали финансовые потоки, чтобы четко понимать информацию о бизнесе и гарантировать себе возврат средств, погружались в операционное управление и пытались определить качество актива по отношению к другим предприятиям.

В 90-ые годы экономисты-теоретики, приводя в пример западные компании, критиковали российских бизнесменов за то, что у них не было даже такого понятия, как «стратегия управления». Слово «стратегия» было ругательным в бизнес-среде вплоть до кризиса 1998 г. Но у бизнесменов 90-ых была четкая логика инвестирования, которая базировалась на приведенных выше принципах здравого смысла. Тот, кто последовательно руководствовался этими принципами, тот выжил в 90-ые, потому что был полностью адекватен ситуации, сложившейся в этой стадии жизненного цикла российской экономики когда горизонт планирования был не больше квартала. А тех, кто ставил на один актив и не страховался от рисков, часто губили гиперинфляция, высокое налоговое бремя (специально завышенное с расчетом на укрытие налогов) и отсутствие «длинных» кредитных средств.

Практически все крупные компании России прошли путь поиска самого эффективного актива. Но если крупные бизнесмены, аффилированные с чиновниками, занялись распределением госсобственности, то обычные граждане подались в услуги. Небывалый рост продемонстрировала розничная и мелкооптовая торговля, сначала на вещевых, автомобильных и пищевых рынках, которые заменяли в то время привычные сейчас супермаркеты и гипермаркеты. Из такой мелкой розницы вышли будущие лидеры национального рынка как «Евросеть», «Эльдорадо», «Рольф» и др.



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 в 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 формирование 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.

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 «ЛУКОЙЛа» на базе финансовой группы «НИКОЙЛ», ставшей благодаря покупкам одним из крупнейших частных финансовых институтов страны (покупка «Ринако», ПСК, «Автобанка» и, наконец, «Уралсиба»), региональная экспансия МТС (покупки питерского «Телеком XXI», крупнейшего оператора Юга России «Кубань GSM», а также «Донтелекома»), формирование сотового оператора «Мегафон» на базе «Северо-Западный GSM» (Санкт-Петербург) и «Соник Дуо» (Москва) и т.д.

В 2001 году встал вопрос о внешнем финансировании этих покупок и модернизаций, и 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 году ресурсы отечественной банковской системы были настолько малы по сравнению с инвестиционными потребностями, что «Сбербанк» сумел выдать государственной «Транснефти» кредит в размере \$1 млрд., только превысив норматив кредитного риска на одного заемщика (по которому банк не может выдать кредит, превышающий 25% собственного капитала)<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> «Бушуева Ю. «Транснефть» раздобыла \$1 млрд // Ведомости. — 2003. — 28 март. — №53

чтобы получить деньги на развитие или экспансию бизнеса через IPO. Если в стадии зарождения компания борется за право на существование, то в стадии формирования менеджмент компании подтверждает свою стратегию развития и выстраивает свою бизнес-модель на локальном рынке. Сформированная и оптимизированная бизнес-модель потом в стадии роста будет перенесена на все регионы.

Не стоит забывать, что такой шанс борьбы за лидерскую позицию на национальном рынке услуговые компании не могли также упустить. Огромный приток доходов от возросших цен на энергоносители резко увеличил покупательную способность россиян, готовых покупать всё, что представлено в магазинах и автосалонах. Этот тезис подтверждают мобильные операторы, которые к концу 90-ых 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 2005-2006 гг. национальный рынок, эти компании продолжили рост за счет выхода на рынки СНГ и развивающихся стран. Тоже самое, но чуть позже, произошло и в рознице, банковском секторе, страховании, авиаперевозках и в общественном питании.

В целом в 2003(5) годах 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 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<sup>1</sup>, хотя в 2002 г. не превышала \$42 млрд.<sup>2</sup> *Экспоненциальный рост бы связан с тем, что компаниям нужны были ресурсы на завоевание долей на национальном и международном рынках путем масштабных инвестиций в развитие инфраструктуры и выстраивание межрегиональных бизнес-моделей.* Понятно, что кредитный кризис неконтролируемого роста экономики в России состоялся бы в любом случае. По оценке к 2012-2015 годам, 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.

<sup>1</sup> Вестник Банка России. — 2009. — Февраль.

<sup>2</sup> Платежный баланс и внешний долг РФ в январе—сентябре 2003 г. // Российская газета. — 2004. — 17 февр.

То обстоятельство, что российское правительство преодолело кризис ликвидности 2004 г. без структурных реформ финансовой системы, сыграло негативную роль в кризисе 2008 г., когда банковская система оказалась неспособна донести выделенные государством средства до реального бизнеса. Для поддержания стабильности банковской системы правительство вынуждено было потратить как минимум \$55 млрд<sup>1</sup>.

Экономический рост России 2000-2008 гг. лет был построен исключительно на благоприятной мировой конъюнктуре на рынке энергоносителей. Экспорт российской нефти с 1999 по 2008 гг. в стоимостном выражении вырос в 10,7 раза — с \$14,1 млрд до \$151,6 млрд<sup>2</sup>. В физическом выражении рост выглядит скромнее: с 134,5 млн. тонн 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. 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%<sup>3</sup>. 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).

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 — 50% ВВП), корпоративный — 43% ВВП (в США — 80% ВВП), долг банковского сектора — 44% ВВП (в США — 120% ВВП). Домохозяйства задолжали банкам лишь 8% ВВП. Для сравнения: в США и Великобритании граждане взяли займы более 100% ВВП, а в большинстве развивающихся экономик этот показатель находится на уровне около 30% ВВП<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> Дело утопающих // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)

<sup>2</sup> Факты // [www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177](http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177)

<sup>3</sup> Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)

<sup>4</sup> Выплывет сильнейший. «Ведомости», 27.10.2008, №203 (2225)

безусловной правильности и эффективности либеральной экономической и политической модели. Сегодня выход из мирового кризиса связывается с моделью «государственного капитализма», который бы взял на себя расходы по выкупу долгов и последствий неадекватного экономического развития части частного бизнеса. Только через много лет сегодняшние достоинства госкапитализма снова превратятся в недостатки, он потеряет свою эффективность, и основанная на частной инициативе либеральная модель экономического роста опять вернется, но уже в новом качестве.

### 1.3. 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 2008—2012 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. 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 «ЛУКОЙЛа» в 2006—2007 гг. была \$2,7/бар.<sup>1</sup>, а «Газпром» добывал 1 тыс. м<sup>3</sup> товарного газа с учетом его переработки по себестоимости всего 119,2 руб., при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. м<sup>3</sup> газа по территории России составляла 381,2 руб.<sup>2</sup>. В строительстве на результаты влияет зависимость от городских чиновников, а будь рынок прозрачным и равнодоступным для всех участников, в том числе иностранных, картина отрасли была бы совсем другой...

Вот почему только по прибыльности нельзя судить об общей эффективности бизнеса, проверяемого кризисом на прочность. При оценке эффективности отраслей разумней выбрать интегрированные критерии, которые бы определили реальные успехи менеджмента в сложной конкурентной борьбе, без влияния выгодной рыночной конъюнктуры или господдержки. Поэтому были введены 18 критериев и экспертно оценена каждая отрасль по каждому из них в баллах от 1 до 10 (см. табл. 1):

<sup>1</sup> Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее», Москва, 20.07.2006

<sup>2</sup> Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада, 27.06.2003, // <http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>

- темпы роста выручки за 10 лет;
- масштабные инвестиции в основные фонды или в инфраструктуру услуг;• прибыльность за 10 лет;
- напряжение конкурентных сил в отрасли;
- качество внутрифирменного управления (качество стратегии, профессионализм менеджмента, воплощение стратегии);
- роль коррупции в отрасли (как на уровне регуляторов отрасли, так во взаимодействии предприятий отрасли с поставщиками и клиентами);
- роль государственного протекционизма в отрасли;
- удовлетворенность клиентов качеством продукции/услуг или соотношение цены и качества товаров или услуг;
- прозрачность бизнеса, корпоративное управление и акционерные отношения;
- всероссийский охват предложением продукта/услуги;
- борьба с импортом, в т.ч. национальный капитал контролирует отрасль или иностранный;
- международная экспансия бизнеса;
- уровень дифференциации (выпуск продукции вторичного передела для промышленности или новые нестандартные решения для сферы услуг);
- использование всех возможностей рынка;
- уровень инноваций и технологических решений;
- качество маркетинговых коммуникаций с клиентами и партнерами;
- роль выгодной внешней конъюнктуры;
- сопротивляемость кризису.

Затем баллы были суммированы, а отрасли ранжированы по убыванию итогового балла. В десятку самых эффективных отраслей не вошли традиционные лидеры по прибыли, такие, как нефть и газ, а также отрасли, добывающие полезные ископаемые. Самыми эффективными в основном оказались отрасли услуг и отрасли, производящие продукты для конечных потребителей. Эти отрасли за десять—пятнадцать лет «с нуля» смогли построить абсолютно новые бизнесы без приватизационной истории и эффективно аккумулировать деньги населения, обеспечив рост внутреннего потребления. Распределение отраслей по стадиям жизненного цикла показано на рис. 4.

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 сектор услуг. 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 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. Согласно нормальному распределению вероятностей, 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.

**Таблица 1. Интегральная оценка эффективности российских отраслей  
в 2010—2013 гг.**

	Отрасль	Фаза	Продукты или услуги	Ориентация ВЭС или ВЭВ	Общий балл	Темпы роста выручки за 10 лет	Инвестиции в основные фонды	Прибыльность за 10 лет	Конфликтное направление в отрасли	Внутрифирменное управление	Уровень коррупции**	Государственный потенциал**	Удовлетворенность клиентов	Прозрачность бизнеса	Охват национального рынка	Вытеснение импорта	Международная экспансия	Уровень дифференциации	Использование всех возможностей рынка	Уровень инноваций	Качество маркетинговых коммуникаций	Благодарная клиентура**	Сопернижаемость кризису
1	Телекоммуникации (мобильная связь)	Стабилизация	услуги	ВЭС	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	ВЭС	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	ВЭС	119	10	4	10	9	7	8	9	4	9	10	2	1	0	9	4	9	7	7
4	Розничная торговля	Рост	услуги	ВЭС	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	ВЭС и ВЭВ	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	ВЭС и ВЭВ	107	10	3	8	9	7	7	3	6	7	6	6	3	5	6	5	6	7	3
7	Информационные технологии	Рост	услуги	ВЭВ	107	7	6	8	7	7	3	8	6	6	5	4	3	4	8	7	6	8	4
8	Цветная металлургия	Рост	продукты	ВЭВ	103	8	5	10	4	5	7	7	5	5	5	8	9	4	7	4	5	2	3
9	Черная металлургия	Рост	продукты	ВЭВ	102	10	6	10	6	5	4	5	5	6	8	9	6	4	4	4	4	3	3
10	Оптовая торговля	Рост	услуги	ВЭВ	99	10	5	3	8	6	5	9	6	6	4	4	2	3	7	5	5	7	4
11	Общественное питание	Рост	услуги	ВЭС	98	4	6	5	8	5	7	8	5	3	4	6	2	4	5	4	6	9	7
12	Развлечения	Рост	услуги	ВЭС	92	10	4	9	8	4	3	7	4	2	3	7	4	3	7	3	4	7	3
13	Страхование	Рост	услуги	ВЭС	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	ВЭВ	89	10	9	10	4	5	0	0	2	4	5	8	6	4	4	5	6	1	6
15	Фармацевтическая промышленность	Рост	продукты	ВЭВ	89	9	4	10	7	6	2	5	3	4	7	2	2	2	5	2	6	7	6
16	Электроэнергетика	Рост	продукты	ВЭС и ВЭВ	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	ВЭС	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	ВЭС и ВЭВ	81	8	2	6	8	4	7	3	4	6	8	2	3	2	5	3	4	5	1
19	Упаковка	Рост	продукты	ВЭВ	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	ВЭВ	69	8	5	9	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	2	4
21	Лесная/древеснообрабатывающая промышленность	Рост	продукты	ВЭВ	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	ВЭС	63	3	3	2	8	3	9	7	3	1	2	0	1	2	2	3	4	8	2
23	Угольная промышленность	Конец формирования	продукты	ВЭВ	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	ВЭВ	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	ВЭВ	61	6	3	3	2	3	6	3	3	5	2	2	3	4	3	2	3	4	4
26	Лизинг	Конец формирования	услуги	ВЭВ	58	8	3	2	4	2	7	3	3	2	3	3	1	2	3	4	3	4	1
27	Строительство	Конец формирования	продукты	ВЭС и ВЭВ	57	10	7	10	2	3	0	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	0	2
28	Транспорт	Конец формирования	услуги	ВЭС и ВЭВ	55	5	4	5	5	3	4	2	2	1	4	2	2	1	2	1	3	3	6
29	Сервисные компании промышленности	Формирование	услуги	ВЭВ	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	ВЭВ	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	ВЭВ	44	6	3	10	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
32	Образование*	Формирование	услуги	ВЭС	43	5	1	5	7	2	1	1	2	1	1	3	0	3	3	1	1	1	5
33	Агропромышленный комплекс	Формирование	продукты	ВЭВ	41	2	3	2	3	1	3	2	2	0	2	5	3	2	1	2	1	3	4
34	Машиностроение	Формирование	продукты	ВЭВ	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	ВЭС	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	ВЭС	16	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5

\* - отрасли/ не представленные в рейтинге "Эксперт-400"

\*\* Обратная зависимость баллов: 10 за минимальную выраженность признака



Рис. 4. Уровень эффективности управления в российских отраслях и распределение отраслей по стадиям развития рыночной экономики в 2010—2013 гг.



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. Если управленцы не обеспечивают надлежащую эффективность и прозрачность, они будут «съедены» по законам выживания другими управленцами. Не можете найти эффективных управленцев — берите из бизнеса. Элемент конкуренции повышает эффективность решений при любом государственном строе. В СССР одним из немногих экспортных товаров, завоевавших превосходную репутацию, были вооружения. И произошло это благодаря конкуренции между конструкторскими бюро, параллельно решавшими одинаковые задачи («МиГ» и «Сухой», КБ Ильюшина и КБ Туполева, КБ Миля и КБ Камова и т.д.).

Также стоит отметить, что услуговый сектор, занимающий первые места в рейтинге, и быстрооборачиваемое 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<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>. В этих отраслях повсеместно наблюдаются остановки производства и бессрочные отпуска.

<sup>1</sup> Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №55 (2325)

<sup>2</sup> Цветкова М. Безработные субъекты // Ведомости, — 2009. — 13 февр. — №26 (2296)

## 1.4. Ключевые факторы развития организации на каждой стадии жизненного цикла.

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

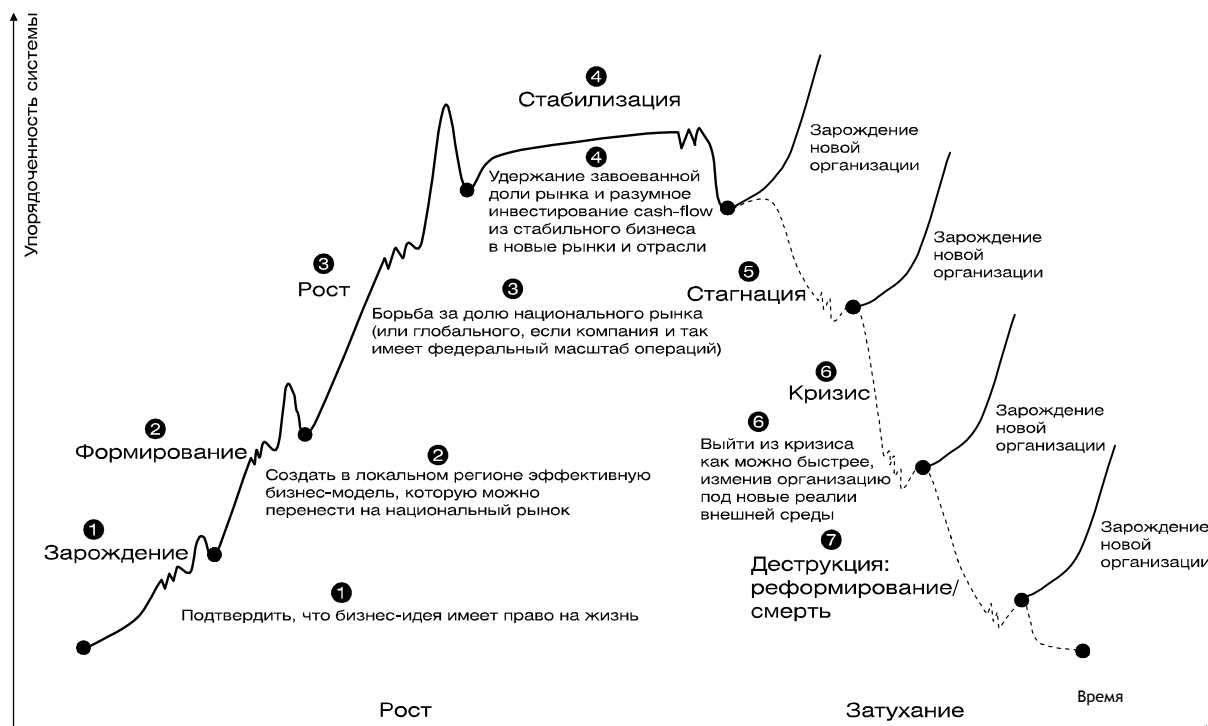


Рис. 5. Изменение характера задач компании в зависимости от стадии ее жизненного цикла.

### СТАДИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ

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

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

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

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

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

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

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

	<b>Зарождение</b> (1992-1998 гг.)	<b>Формирование</b> (1998-2003(2005) гг.)	<b>Рост</b> (с 2003-2005 гг. по 2012-2015 гг.)	<b>Стабилизация</b> (в целом для экономики – к 2012-2015 гг., но отдельные компании перешли на эту стадию в 2007-2009 гг.)
<b>Первоочередные задачи бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка перспектив актива или бизнес-идеи</li> <li>Сохранение активов от посягательств</li> <li>По возможности агрессивная скупка других активов</li> <li>Личные связи собственника с властью, силовыми структурами и криминалом</li> <li>Контроль над финансовыми потоками</li> <li>Развитие предприятия в горизонте 3-6 месяцев</li> <li>Свести долю бартерных операций к минимуму</li> <li>Личный контроль над бизнесом и менеджмент «здорового смысла»</li> <li>Выпуск только быстро оборачиваемой продукции</li> <li>Низкая цена при приемлемом качестве – основа для процветания бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование работоспособной бизнес-модели для регионального рынка, впоследствии масштабируемой</li> <li>Создание оргструктуры, адекватной тенденциям развития внешней среды и способной реализовать бизнесмодель на конкретном рынке</li> <li>Выделение основных и перспективных бизнесов и избавление от непрофильных активов</li> <li>Общение с контролирующими органами переводится в официальную плоскость</li> <li>Переход к профессиональному менеджменту</li> <li>Поиск внешних источников финансирования (пока — краткосрочных инвестиционных планов, до 1 года)</li> <li>Горизонт планирования — 1 год</li> <li>Низкая цена и приемлемое качество</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выход на новые рынки, региональная экспансия</li> <li>Захват лидерства в отрасли</li> <li>Пробный выход на международный рынок</li> <li>Снижение себестоимости продукции за счет эффективной системы управления (отладка сопряжения и оптимизация бизнес-процессов);</li> <li>Модернизация производства на основе инновационного подхода</li> <li>Горизонт планирования — от 3 лет</li> <li>Обновление ассортимента с целью повышения качества</li> <li>Ориентация на «брендирование» продукции и услуг</li> <li>Деловая репутация и кредитная история</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удержать завоеванную долю национального рынка</li> <li>Разумно использовать большой cash-flow (стадия «дойной коровы» по матрице BCG)</li> <li>Международная экспансия и инвестиции за рубежом</li> <li>Борьба за лояльность потребителей (инновационность решений и клиентоориентированный подход)</li> <li>Снижение издержек и фокусирование на самых востребованных потребителями решениях и продуктах</li> <li>Развитие и стимулирование коллектива (персонал становится главным драйвером конкурентоспособности)</li> <li>Осознать и выразить социальную роль компании</li> </ul>
<b>Характеристики управленческих решений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хаотичная работа с поставщиками, клиентами и партнерами</li> <li>Авторитарный характер управления</li> <li>Наличие только оперативных планов</li> <li>Отсутствие долгосрочных инвестиционных планов, выпуск финансируется только из оборотных средств или за счет нелегальных кредитов, а зачастую из предприятия просто выводятся свободные денежные средства</li> <li>Управленческая команда не из менеджеров, а из доверенных людей</li> <li>Финансовая и производственная непрозрачность – главный фактор сохранения бизнеса</li> <li>Использование офшоров для сохранения прибыли</li> <li>Получение контроля над предприятиями конкурентов через использование несовершенства законодательства</li> <li>Нарушение прав акционеров как фактор недопущения greenmail-захватов</li> <li>Нет понятия о стратегии развития, так как наиболее перспективные активы не определены.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование целей и стратегии развития компании, а также инвентаризация активов и реструктуризация компании</li> <li>Создание жесткой вертикальной структуры управления на период реструктуризации активов и формирование жизнеспособной системы управления</li> <li>Найм профессиональных менеджеров на функциональные направления</li> <li>Менеджмент изучает эффективность процессов внутри компании, активно выстраивает вертикаль функц.подразделений</li> <li>Все решения принимаются на уровне топ-менеджмента и доводятся вниз по вертикали, топ-менеджмент является единственным центром принятия решений</li> <li>Финансовая прозрачность существует только в той степени, чтобы обеспечить получение кредитных линий</li> <li>Подготовка компании к привлечению инвестиций</li> <li>Начало внедрения норм корпоративного управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формируются межфункциональные подразделения, и компания начинает реализовывать масштабные проекты (программы) для завоевания рынков</li> <li>Многочисленный рост объема информационного обмена между подразделениями и организация горизонтальных связей между подразделениями</li> <li>Делегирование полномочий по принятию решений на уровень подразделений (топ-менеджмент уже не справляется)</li> <li>Организация четко знает направление и задачи своего развития</li> <li>Финансовая прозрачность как фактор конкурентоспособности</li> <li>Привлечение значительных финансовых ресурсов — главный фактор конкурентного преимущества и ускоренного регионального роста</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.)</li> <li>Интенсивное управление «образом» компании с целью обеспечить нефункциональные отличия от конкурентов</li> <li>Система социальной ответственности, внедрение принципов корпоративного гражданства, sustainable development, нефинансовая отчетность</li> <li>Максимальный аутсорсинг</li> <li>Системы управления компаний подрядчиков переформируются под системы управления компании</li> <li>Оргструктура компании становится гибкой, матричный подход к организации подразделений</li> </ul>

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

**Кто управляет бизнесом:** лично собственник и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнеры. Недоверие к посторонним — не только результат опасений, что бизнес будет выведен из рук собственника наемным менеджментом, но и необходимости собственника получать информацию, не искаженную заинтересованностью наемного работника в сохранении своего рабочего места. В 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. Компания просто продает продукт (услуги), не слишком задумываясь об активной коммуникации, на которую часто просто не хватает ресурсов, тем более что перспективы бизнеса не очевидны. Коммуникацию с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес, осуществляет непосредственно собственник. Наиболее полно используются личные связи собственника с органами власти. Такие коммуникации, помноженные на возможности покупки в СМИ заказных публикаций, сформировали в России рынок услуг «черного PR», обслуживавших ФПГ и связанных с ними чиновников в процессе передела государственной собственности. Потребности в классических формах public & 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 году. В июне 1992 года в Москве началась работа первой в России экспериментальной сети сотовой связи стандарта AMPS с емкостью 200 абонентов. В 1994 году в эксплуатацию введена сеть на 10 000 абонентов. Официальное начало коммерческой деятельности под торговой маркой «Билайн» пришлось на 1995 год. Кризис организации назрел к 1996 году, когда собственники поняли успешность бизнес-идеи, но столкнулись с ограничениями стандарта AMPS. Для перехода на более перспективный стандарт GSM требовались крупные инвестиции. АФК «Система», которая в 1992-1995 годах проводила типичную

политику хеджирования рисков, скупая разнообразные телекоммуникационные активы, весной 1996 г. вышла из акционеров компании: «Системе», в полном соответствии с нашей моделью, пришлось сосредоточиться на развитии ключевого телекоммуникационного актива (МТС), и одновременно удовлетворять инвестиционные потребности двух бизнесов холдинг не мог. В 1996 году «ВымпелКом» для получения необходимых инвестиционных ресурсов вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу, проведя первое в России IPO<sup>1</sup>. Началась новая стадия развития компании.

**Закономерное окончание стадии зарождения и переход адекватных предприятий в новую стадию жизненного цикла:** невозможность быть эффективным собственником нескольких ключевых (и зачастую разноотраслевых) активов и одновременно осуществлять инвестирование и профессиональный менеджмент в разные предприятия подвигает собственника выбрать один актив и сфокусироваться на его развитии. Пусковым механизмом неизбежного кризиса, который очищает экономику от неадекватных и неэффективных собственников, становится внешний фактор — кризис ликвидности августа 1998 г.

## **СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ**

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

**Главная задача:** сфокусироваться на развитии наиболее перспективного бизнес-направления и сформировать эффективную бизнес-модель на уровне отдельного рынка (например, на уровне региона). Первыми из российских компаний вышли в эту 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 как предприниматель значительно возрастает. Поэтому собственник активно привлекает профессиональных менеджеров на функциональные направления и пытается построить отлаженную систему работы, чтобы снизить вероятность разрушения бизнеса изнутри. Одновременно компания пытается занять уверенную позицию на своем традиционном рынке, построить бизнес-

---

<sup>1</sup> Информация компании ОАО «ВымпелКом» // <http://www.beeline.ru/about/history/>

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.

**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 в 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 году подписал инвестиционное соглашение с норвежским телекоммуникационным концерном «Telenor»: за \$162 млн. Telenor приобрел 25% плюс одну голосующую акцию компании, став ее крупным акционером и стратегическим партнером. В мае 2001 года в число акционеров компании входит «Альфа Эко Телеком Лимитед». В 2002 году «Теленор», «Альфа Груп» и «ВымпелКом» подписывают соглашение, по которому в региональное развитие компании вкладывается \$175 млн.. 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)<sup>1</sup>. Еще один пример — прошедшая аналогичный путь компания ТНК, 50%-ную долю в которой в 2003 году собственники продали одному из мировых лидеров, компании BP.

**Кто управляет бизнесом:** собственник и профессиональный менеджмент в равной степени. В этой 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 уходит от управления и становится почетным президентом компании. На пост генерального директора приходит представитель стратегического акционера — концерна Telenor — Джо Лундер. Затем в стадии роста, чтобы избежать конфликта между акционерами (Telenor и «Альфа»), 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 всю карьеру построил благодаря многолетней работе на растущих рынках.

---

<sup>1</sup> Информация компании ОАО «ВымпелКом» (Fourth Quarter and Annual 2006 Financial And Operating Results Management Presentation) // <http://www.vimpelcom.com/investor/presentations.wbp>

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** начинает преобладать более системный подход к подбору людей, внедряются единые стандарты работы, должностные инструкции. Становятся актуальными программы стимулирования работы наемного персонала. Персонал, который работал в организации с самого начала, как правило, не принимает новой иерархической модели, не может встроиться в формирующиеся системные процессы. На позиции руководителей функциональных подразделений приходят авторитарные лидеры, способные эффективно выстраивать бизнес-процесс по своей вертикальной цепочке, но обратной стороной этой способности является их слабость во взаимодействии с другим подразделениями. Развивается скрытая конкуренция между подразделениями за контроль и влияние на стратегические решения. Риски дисбаланса между функциями, 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 линии или построение сети точек обслуживания. Клиенты начинают обращать внимание на продукцию компании не только с точки зрения цены, но и качества продуктов и услуг. Компания начинает осваивать разнообразные коммуникационные инструменты (от PR и личных продаж до рекламы на телевидении) и тестирует их на своем первичном рынке. К концу 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.

**Закономерное окончание 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 горизонте 7-10 лет на статус международного лидера, а с другой — не учли невозможность политической ангажированности. Тот, кто оказался прозорливее, быстро устранил такую патологию, как желание компании влиять на политические процессы, и адаптировался к новым условиям работы. Тем самым их бизнес приобрел динамическое равновесие с обществом, которое в большинстве случаев предпочитает государственный патернализм и настороженно относится к частному бизнесу<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Гуриев С. Непонятный Медведев // Forbes. — 2008. — Апрель

## **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 в стадии стабилизации появление конкурентов маловероятно — затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто возьмет значительную долю рынка в стадии роста, в 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 высокооборотным капиталом, причем, чем дольше срок оборачиваемости, тем дальше и горизонт планирования. Также на скорость движения в новые рынки, и соответственно, на горизонты планирования влияют развитость инфраструктуры и характер спроса на продукцию или услуги компании на этих рынках (например, уровень платежеспособности населения того или иного региона).

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

**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. В стадии роста резко вырос объем средств, привлеченных российскими



компаниями с помощью публичных размещений. Если за 1996-2004 годы российские компании с помощью этого инструмента привлекли с международного фондового рынка около \$1,37 млрд., то в 2005 году объем размещений составил \$4,54 млрд., в 2006 г. он достиг \$16,45 млрд., в 2007 г. — \$23,12 млрд. 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 рентабельности). Собственники ставили на завоевание национального рынка в надежде, что через несколько лет либо придут иностранные сети и купят уже отстроенный бизнес, либо что бизнес в 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 торговая и финансовые сети — все 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 старожилами. Значительная часть закредитованных активов под угрозой отхода к государству в счет оплаты долгов по ранее рефинансированным кредитам («Русал», «Норильский Никель», «Металлоинвест» и т.д.)

**Кто управляет бизнесом:** профессиональный менеджмент становится системообразующим звеном в управлении. Сложность процессов становится такой, что управлять организацией могут только высоко квалифицированные менеджеры. Основатель бизнеса к моменту начала роста уже разделит единоличное владение компанией с другими стратегическими инвесторами, которые вместе со своими финансовыми ресурсами принесли и свои взгляды на стратегию развития бизнеса. Нормы и процедуры корпоративного управления становятся главным регулятором отношений между собственниками, инвесторами и профессиональным наемным менеджментом. К 2007 году превращение Дмитрия Зимина из руководителя и владельца в почетного президента и, в общем, в рядового акционера ОАО «ВымпелКом» перестало быть уникальным прецедентом. Многие собственники основатели отошли от тактического управления, передав его профессиональным менеджерам. До кризиса Олег Дерипаска, оставшись Председателем Совета директоров «Базового элемента», передал кресло генерального директора Александру Булыгину, но потом в связи с трудностями компании вернулся свое кресло. Собственники компании «Вимм-Билль-Данн» — Тони Денису Майеру (бывшему региональному управляющему Coca Cola Hellenic Bottling Company CCHBC). Собственники «Норильского Никеля» и ТНК-ВР, столкнувшиеся не

только с возросшей сложностью управления, но и с конфликтами между акционерами, также попытались вручить бразды правления компаниями независимым наемным менеджерам, что позволило не допустить развала хорошо функционирующего бизнеса. И так в сотнях российских компаний.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** повышенное внимание уделяется умению сотрудников работать в командах и принимать коллегиальные решения. Межфункциональные и межкультурные конфликты при масштабной региональной экспансии являются одними из главных рисков развала организации, в виду искажения и падения скорости передачи информации между подразделениями. Инициатива и «пионерский задор» желательны, но еще необходимы и единые принципы работы.

**Маркетинговые коммуникации:** Это время брендов. Если при зарождении и формировании компания ориентировалась на 1-2 приоритетные группы потребителей, то при выходе на новые рынки коммерческое предложение компании неизбежно меняется: логика экспансии заставляет расширяться не только географически, но и за счет ассортимента. Теперь число приоритетных потребительских групп возрастет до 5-6. Они сильнее различаются по потребительским предпочтениям, уровню достатка, возрасту и т.п. Поэтому компания вынуждена создавать универсальный бренд, который доносил бы послания компании на единой идеологической и визуальной платформе. Цена для потребителей по-прежнему важна, но с ростом благосостояния и по мере выравнивания соотношения цены и качества между конкурентами, потребительский выбор все больше определяют нематериальные критерии. Компании используют, в основном, проактивные коммуникационные инструменты широкого охвата (например, телевизионную рекламу). Двухсторонние и персонализированные инструменты используются мало. В 2005-2006 годах во многих потребительских секторах состоялись крупные проекты, направленные на формирование полноценных брендов. В финансовом секторе реформировали свои бренды «Альфа-Банк», ФК «Уралсиб» (ранее ФК «Никойл»), «Внешторгбанк» представил сначала дочернюю марку «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 компаниям 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 выше для инфраструктурных отраслей с долгими сроками окупаемости), от активности и развитости конкурентов и от реальных темпов роста, которые организация может поддерживать без риска снижения качества продукции или услуг при их масштабном тиражировании.

**Закономерное окончание стадии роста и переход адекватных предприятий в новую стадию жизненного цикла:** бизнес в 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».

В случае «Газпрома» расфокусированность стратегии и разнообразные непрофильные приобретения в 2004-2007 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. Такие перекосы в стратегии потенциально ослабляют всю экономику. Единственное, что может позволить «Газпрому» безболезненно еще 3-5 лет не инвестировать в добычу, так это как раз экономический кризис, который на несколько лет снизит потребление газа и электроэнергии в российской экономике.

Есть подобные примеры «несварения» и в частном бизнесе. Самое больше падение экономической силы в кризис продемонстрировал некогда лидер многих рейтингов группа компаний «Базовый элемент», которая многие годы не могла остановиться в своем безудержном развитии во многих секторах. Заложенные контрольные пакеты акций в условиях кризиса собственник вынужден отдать кредиторам и государству.

Опасное соотношение долга к выручке, которое сформировалось в ответ потребность удерживать лидерскую позицию на рынке, вынудило Евгения Чичваркина отдать весь свой бизнес финансовым посредникам. В итоге это привело к тому, что к началу кризиса у игрока, занимавшего вторую позицию на рынке было гораздо меньше долгов, чем у «Евросети». При разнице оборотов (без учета платежей) в 2,1 раза за 2007 г. у «Связного» был чистый долг в \$190 млн, у «Евросети» было около \$840 млн. Ликвидность начала сжиматься и банки хуже кредитовать подобные компании, начиная со с конца 2007 г<sup>1</sup>. «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. Агрессивная скупка Михаилом Гуцериевым оставшихся активов ЮКОСа поставила под удар бизнес «Русснефти», ранее успешной компаний, которая в результате также сменила собственника. Под угрозой дефолта живут и банки, развивавшие потребительское кредитование: их подстерегает проблема не возврата кредитов на фоне мирового финансового кризиса и повышенного внимания государства к сомнительным манипуляциям с кредитными ставками (доходившими в реальности до 90% годовых). Проблемы несбалансированного роста видны и в девелопменте, которые испытывает огромную долговую нагрузку при падении цен на рынке. Девелоперская компания MIRAX, которая в марте 2008 г. заявляла претензии на «мировой охват» операций и проектов, а ее владелец публично признавал

---

<sup>1</sup> Дзядко Т. «Быть в противоходе для нас хорошо», — Максим Ноготков, основатель и владелец компании «Связной» // Ведомости. — 2009. — 24 март. — №51 (2321)

достойными людьми исключительно миллиардеров. Эта неадекватность привела к тому, что уже через полгода компания и владелец взмолились о государственной помощи терпящему крушение «закредитованному» бизнесу, не имеющему перспектив окупаемости при падающей цене на недвижимость.

«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 году, 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 году запустил около сотни магазинов в Москве и нескольких крупных российских городах. До конца 2009 года 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»<sup>1</sup>. 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.

За 2008 г. число эмитированных карт «Тинькофф Кредитные системы» возросло в 10 раз с 30 тыс. до 300 тыс. Чтобы не развалится от столь динамичного роста, построенного на заимствованиях, компания резкой снизила темп своего развития. Для компании стали важны не доля рынка, не размер бизнеса, а его качество, прибыльность, стабильность работы, а также низкие риски<sup>2</sup>.

Все это классические примеры патологий, которые возникают в организации из-за безудержной погоней за лидерским положением на рынке и уникальным конкурентным преимуществом, которые в итоге нарушают 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 подошел к этой стадии, лишь несколько компаний достигли этой стадии к 2007-2008 гг.). Ожидается, что в целом перейдет в эту стадию не раньше 2012-2015 гг.**

После того, как компания смогла адекватно пройти искушение головокружения от успехов, пережить кризис роста и неожиданный кризис ликвидности, жесткую конкурентную борьбу и сохранить долю на рынке, она переходит, вместе с ограниченным числом конкурентов, к стадии стабилизации как рынка, так и своей деятельности.

**Главная задача:** удержание доли на завоеванном рынке и снижение издержек как ответ на требования жесткой конкурентной борьбы. Как разумное инвестирование средств от стабильного денежного потока рассматривается возможность инвестиций за рубежом, либо инвестиций в диверсификацию бизнеса компании, в новые технологические решения, или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить еще большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. В этой

<sup>1</sup> Куликов П. «Да, я сделал ошибку» // Секрет фирмы. — 2009. — 2 март.

<sup>2</sup> Олег Тиньков: Жить по средствам, // Свой бизнес. — 2009. — 6 март.

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 в стадию стабилизации, пока является usługовая «большая тройка» сотовых операторов. Чтобы разумно инвестировать огромный доход с российского рынка, эти компании двинулись на рынок СНГ. Так МТС, купив локальных операторов, вышел на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана. «ВымпелКом» — в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Украину. «Мегафон» — в Таджикистан. «Альтимо» и АФК«Система», инвестирующие в телекоммуникационные активы, рассматривали в благополучнее годы азиатские рынки (Индия, Вьетнам, Индонезия, Камбоджа) как следующий этап своей международной экспансии, но скорее всего эта экспансия может происходить на базе новых организаций и через акционерное долевое участие (пример Turkcell), а не как передача на баланс текущих операторов связи (МТС и «ВымпелКом») новых азиатских активов. Поэтому компаниям, переходящим на эту стадию, предстоит просто сосредоточиться на эффективной работе на уже стабилизированном рынке России и близких к насыщению стран СНГ. Такой пример укрепления своих позиций продемонстрировал «ВымпелКом», купивший в декабре 2007 года Golden Telecom (GT), выйдя на растущий рынок фиксированной телефонии и формирующий рынок широкополосного доступа. Передача данных – основной источник поддержания динамики выручки сотовой компании, которая сталкивается со стагнацией 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 приобрела 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 нужно повышать тарифы).

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 McDonalds, Coca-Cola, Ford, Wal-Mart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, British Airways 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, KeyPerformance 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 оплату долгов, образовавшихся в стадии роста, а также на исследования и инновации, которые обеспечат сохранение конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе, а также на приобретение новых активов как фактора как минимум сохранения полученного дохода и как максимум — эффективного преумножения средств. 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 отлично умел работать на растущих рынках, приходит Борис Немшич, бывший гендиректор Telekom Austria, который смог повысить эффективность компании, предоставляющей фиксированную и мобильную связь на стабилизированном мультистрановом рынке европейском рынке<sup>1</sup>.

**Структура управленческой деятельности:** У компании отлаженные подразделения и процессы, она эффективно обслуживает клиентов, планомерно совершенствует продукцию и проводит рекламные кампании. Стабильность системы обеспечивают как вертикальные, так и горизонтальные бизнес-процессы. Факторов неизвестности у менеджеров крайне мало, антикризисный процесс реагирования на наступление различного рода рисков детально регламентирован. Проектное управление позволяет компании, с одной

---

<sup>1</sup> Дзядко Т., Голицына А. Австрийский специалист по эффективности // Ведомости. — 2009. — 5 март — №39 (2309)

стороны, постоянно реализовывать инновационные проекты по поддержанию конкурентоспособности, а с другой — искать новые инвестиционные идеи.

**Психологический портрет управленцев и сотрудников:** человеческий фактор становится решающим. Большинство работников в 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 в этой стадии невозможны без мотивированного и инициативного персонала. Самыми важными становятся программы мотивации сотрудников. Однако компании делают упор не на отдельных личностях (сильная личность является источником дисбаланса), а на создании климата, способствующего раскрытию творческого потенциала и инициативы рядовых сотрудников. Надо также отметить, что 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 исключительно за счет точного определения места компании по отношению к конкурентам. Бренды и торговые марки уже много лет известны потребителям, качество продукции у всех конкурирующих компаний на одинаковом уровне, цены у всех — на пороге рентабельности (с разнице в 1-5 процентов), и все коммерческие предложения похожи. В отличие от предыдущей стадии, где доминирует проактивное воздействие на потребителя, в 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 мейджор BP позиционируется как активный защитник окружающей среды, Google — как революционные бесплатные технологии для Интернета, IKEA — как возможность потребителям самостоятельно формировать свое жизненное пространство и т.д. Акцент на социальной роли компании привносит в ее работу репутационные риски, связанные с соблюдением не только деловой этики, но и норм общественной морали. В странах с развитым гражданским обществом потребители достаточно чувствительны к нарушению компанией подобных норм, голосуя «против» снижением спроса на продукцию. Например, компания Nike потеряла заметную долю рынка в США и Европе, когда достоянием общественности стали детали ее производственной политики в странах Юго-Восточной Азии (на фабрике в Индонезии использовался детский труд, на фабрике во Вьетнаме все 35 тысяч рабочих зарабатывали за год столько же, сколько рекламный герой компании Майкл Джордан, на фабрике в Китае выделение вредных веществ превышало норму в 177 раз и 78% рабочих переболели респираторными заболеваниями, причем на 10 тысяч рабочих приходился всего один доктор и две медсестры, и

так далее)<sup>1</sup>. 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 McDonalds, Shell, ChevronTexaco, CocaCola, Enron, HP и другие. В новой экономической парадигме «государственного» или «социально-ответственного» капитализма список моральных ценностей, которые необходимо поддерживать социально-ответственной компании, расширится. В число важнейших войдут не только вопросы экологии и «эксплуатации» наемного труда, но и такие, как сдерживание прибыли, предоставление всем слоям населения адекватных цен, отказ от инвестирования в «конкурентные» экономики и государства, сохранения 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 бизнес приносил несколько десятков и сотен процентов годовых. Переоценка перспектив подобных проектов (вспомним кризис «доткомов» и 90%ное падение NASDAQ) или их сверхмасштаб могут легко вывести компанию из стабильного состояния. Так Джон Рид, один из основателей Citigroup, в 2008 г. в разгар мирового финансового кризиса признал, что попытка создать многопрофильный гигант, предпринятая десять лет назад, была ошибкой. В проигрыше оказались и инвесторы, и сотрудники, и клиенты. В 1998 г. Рид вместе с Сэнфордом Уэйллом, возглавлявшим группу Travelers, руководил объединением последней с Citicorp. Их целью было создать компанию, которая занималась бы и страхованием, и обслуживанием корпораций, а также включала бы инвестиционное и коммерческое банковские подразделения. То ли сама идея была неправильной, то ли она неправильно осуществлялась из-за разногласий между создателями Citigroup, но вопрос реформирования группы стал особенно актуальным в связи с ипотечным кризисом и падением биржевой стоимости компании. Отставленный Рид считает, что новому руководству будет нелегко «распутать узел» ошибок, сделанных предшественниками. И признается в том, что главной проблемой группы было значительно ухудшившееся в последние годы качество управления во многих подразделениях и в бизнесе в целом<sup>2</sup>. 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 многие другие. Еще один подобный пример — слияние компаний Hewlett Packard и Compaq, казавшееся блестящей идеей управляющей HP Карли Фьорины, от которой акционерам пришлось впоследствии просто избавиться,

<sup>1</sup> Amos Tuck's PostSweat Nike Spin Story. Business Research Yearbook, 1998 // <http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/boje/bnike/index.html>

<sup>2</sup> Корюкин К. Citigroup — большая ошибка // Ведомости. — 2008. — 4 апр



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. 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. 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 у конкуренты такую ошибку не допустили. Споткнувшись можно упасть и никогда не встать.

**Закономерное окончание стадии стабилизации и процесс 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 — 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 году, компания добилась большого успеха благодаря своим счетным машинам (в частности, компании принадлежит внедрение когда-то передовой технологии перфокарт). С 1920-х по 1960-е годы компания приобрела широкую клиентуру, что стало хорошей базой для перехода к выпуску промышленных ЭВМ. Первый такой компьютер

был серийно выпущен в 1953 г. Затем компания «расслабилась» и недооценила потенциал рынка персональных ЭВМ, пропустив в этом сегменте вперед Apple. Но вскоре, за счет инвестиционных ресурсов и новаторской концепции «модульного» ПК (благодаря которой сегодня компьютеры собирают из отдельных совместимых компонентов), компания быстро вернула себе лидерство и в этом сегменте: понятие «IBM-совместимость» стало индустриальным и потребительским стандартом. Именно «модульной» концепции IBM человечество обязано тем, что сегодня компьютеры могут взаимодействовать друг с другом. Страшно представить, что было бы, если бы все производители шли по пути создания собственных архитектур. Однако эта концепция одновременно породила и множество конкурентов, с которыми IBM не могла состязаться в низкой цене. Главным источником ее прибыли оставались промышленные системы. В начале 90х годов спрос на корпоративные мейнфреймы резко упал, поскольку многие производственные процессы уже могли контролироваться обычными настольными ПК, достигшими значительной производительности. В результате убытков компания вынуждена была сократить почти 100 тысяч человек и сменить стратегию развития: отказавшись от выпуска ПК и ноутбуков (последнее подразделение было продано Lenovo в 2004 г.), компания сфокусировалась на услугах. Сегодня в обороте компании (\$80 млрд. в год) \$45 млрд. приходится на продажу ПО и сервисных услуг. На продажи «железа» — всего около 20% оборота. Спектр услуг IBM Global Services весьма широк — от консультаций по проектированию корпоративных сетей до обслуживания текущих операций крупных заказчиков (например, 470 из 500 крупнейших банков мира входят в число клиентов IBM). Сейчас IBM — крупнейший интегратор и крупнейшая в мире сервисная компания в сфере информационных технологий. Так компания, пережившая кризис традиционной модели, успешно перешла на другой рынок, снова став лидером. В подтверждение данной тенденции здесь также можно сказать о завершении в июле 2008 г. сделки HP по приобретению компании EDS, что открывает перед HP новые возможности в сфере консалтинговых услуг — на эту 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 его на грань полного коллапса. Многие нынешние проблемы американских автоконцернов «большой тройки» 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 году на фоне резкого роста цен на нефть принял Конгресс. Согласно закону, к 2020 году 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). С 1997 г.

по 2010 г. Toyota продала 2,5 млн. гибридных бензо-электрических машин. Каждый день японская компания продает в день около 2 000 гибридных машин. В планах Toyota реализовать 1 млн. гибридов за 2011 или 2012 год<sup>1</sup>.

Американские же компании за последнее десятилетие потратили 144 млн долларов 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 с 2003-го по 2008 год 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 году у GM число проданных машин снизилось на 23%, у Ford — на 21% (худшие показатели за последние 49 лет). Падение продаж поставило GM и Chrysler на грань банкротства. Скверное финансовое положение этих компаний не позволило им привлечь заемные средства, оставив единственный выход — получение государственного кредита<sup>2</sup>.

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

**Хеджирование рисков:** непоследовательность, хаотичность решений и недоведение решений до результата — главный враг компании в 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 — как все понимают, что результатов это не даст, а время уйдет.

**Знание отрасли и внешней среды:** меньше, чем в 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, пикирует вниз.

**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 управления как ответ на поиск выхода из положения.

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

<sup>1</sup> Toyota продала более 2,5 млн гибридов, за день расходуется 2 000 машин // <http://news.drom.ru/Toyota-14440.html>, 5 июля 2010 г.

<sup>2</sup> Костяев С. Близорукий лоббизм // Эксперт. — 2009. — 16 март — №10 (649)

**Маркетинговые коммуникации:** компания коммуницирует по старинке, 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.

**Закономерное окончание стадии стагнации и процесс перехода в новую стадию 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 и можем основываться на западных примерах крушения бизнесов)

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

**Горизонт планирования:** зависит преимущественно от правил, регулирующих процедуру банкротства компаний. Чем более зарегулирована отрасль – тем дольше и болезненнее пребывание компании в этой 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 году начались, наконец, переговоры о приобретении компании другими авиаперевозчиками. В отличие от США, законодательство Италии, напротив, удерживает подобные компании от банкротства и предоставляет профсоюзам и персоналу право участвовать в судьбе бизнеса. Персонал не шел на болезненные, но необходимые меры оздоровления бизнеса. В мае 2008 года от покупки Alitalia отказался последний претендент, консорциум AirFrance-KLM. В результате долги компании либо лягут вечным бременем на итальянских налогоплательщиков, либо компания, ежедневно приносящая убытки на €1 млн., будет просто ликвидирована.

**Хеджирование рисков:** главный риск в этой 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 бросить свои обязанности. Потребители не станут помогать компании выйти из положения,

они потеряют лояльность и уйдут к конкурентам. Но хуже всего, если инвесторы оценят компанию как бесперспективную. Тогда даже ликвидные активы не удастся реализовать по справедливой цене, не говоря уже о привлечении ресурсов для реструктуризации.

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

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

**Инвестиции в развитие:** идет массированная распродажа активов, 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 так далее.

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

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

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

## ГЛАВА 2. ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ ТИПА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ

### 2.1. Отраслевые особенности управления организацией

Человечество пережило несколько хозяйственных «революций». Считается, что *первые* радикальные изменения в производительных силах произошли в неолитический период и были связаны с изобретением лука и с тем, что человек научился постоянно поддерживать огонь в домашнем очаге. С постепенным увеличением плотности населения, уменьшением свободных ареалов охоты, а также с одомашниванием животных человечество начало оседать в наиболее благоприятных климатических зонах и обеспечивать себя пищей за счет сельского хозяйства. Это была *вторая* хозяйственная революция — аграрная. Сельскохозяйственное производство было доминирующим до эпохи Ренессанса. Эта эпоха не только породила массовое ремесленное производство с высокой добавленной стоимостью, но и новый взгляд на мир как предмет, совершенствование которого возможно не только Божьим промыслом, но и силами человека. Все это, помноженное на значительный капитал, накопленный в торговле, привело к *третьей* хозяйственной революции — индустриальной.

Индустриальная революция за счет новых технологий, машин и организации труда смогла обеспечить невероятный рост производительности труда. Лидер индустриальной революции — Британия — на два века стала самой могущественной державой в мире, смогла создать колонии на всех известных в то время континентах, стать крупнейшим государством, контролировавшим около  $\frac{1}{4}$  земной суши с численностью населения в 500 млн человек. Пример жителей Туманного Альбиона наглядно показал, что человеческий потенциал может тратиться куда более эффективно: они встали к станкам, а земледелие оказалось в «ведении» миллионов необразованных жителей колоний с более благоприятным климатом. Британский рабочий производил за то же самое время продукции на порядок больше, чем ремесленник, и на два порядка больше, чем деревенский житель. Индустриальная революция, введя машины в процесс производства и сконцентрировав его на заводах в городских районах, быстро уничтожила «самоснабжение» в деревне: исчезли домашнее ткацкое и гончарное производство, плетение корзин, изготовление телег и карет, мельничное дело, пивоварение, выделка кожи и т.д.<sup>1</sup> Деревня превратилась в исключительно сельскохозяйственное звено экономики.

Постоянное совершенствование производственного цикла, новые инженерные решения и эмиграция в Новый Свет привели индустриальную революцию к новому взлету уже в другой части мира, в США. В повышение эффективности производства в США значительный вклад внесли идеи оптимизации ресурсов Фредерика Тейлора (1865—1915) и переход к конвейерной сборке, которую внедрил в Детройте Генри Форд (1863—1947). Благодаря конвейеру стало доступно производить качественный продукт с настолько низкими ценами, что, например, рядовой сборщик завода Форда мог позволить себе автомобиль.

---

<sup>1</sup> Индустриальная революция // <http://eur—lang.narod.ru/histart/xix/industrial.html>

В результате за счет накоплений, полученных от высокой производительности труда главы семьи, со стороны домохозяйств стал стремительно расти потребительский спрос. Дополнительно его подстегивали и такие факторы, как освоение новых территорий и масштабное строительство общественной инфраструктуры, а также войны XX в. После Второй мировой войны в США и Европе производство потребительских товаров стало еще эффективнее. Уровень «оснащенности» домохозяйств вырос, ведение домашнего хозяйства стало требовать существенно меньших затрат времени и сил. У женщин стало больше свободного времени.

Еще в середине XX в. даже в самых промышленно развитых странах все функции поддержания домохозяйства оставались внутри семьи. Но постоянное совершенствование технологических процессов, помноженное на растущую заработную плату главы семьи, привели к тому, что часть домашних обязанностей было дешевле поручить внешним подрядчикам. Так, погоня за ростом эффективности производства и наличие сбережений привели к увеличению возможностей потребления, что вызвало взрывной рост сектора услуг, в первую очередь в американской экономике (начало которого относят к 60-ым г. XX в., когда доля услуг в ВВП США впервые превысила долю производственного сектора) и далее во всем мире.

Здесь мы особо отметим, что сектор услуг не исчерпывается услугами для домохозяйств, даже в историческом аспекте. История информационных услуг, например, уходит в глубину веков (первая реклама появилась еще в Древнем Риме, а первая ежедневная газета, плод промышленной революции, вышла в 1785 г. в Британии). Торговля как услуга и финансовые услуги, вероятно, и того старше. Но до того как обратиться к массовому потребителю, которым являются домохозяйства, услуги никогда не были ключевым элементом экономики.

Спрос на услуги для домохозяйств автоматически расширил список вакансий в служебных компаниях. И эти вакансии активно начали занимать бывшие домохозяйки, которым наличие бытовых приборов (от стиральных машин до кухонных комбайнов) и развитая инфраструктура (от газовых печей до асфальтовых дорог к магазинам) позволили получить свободное для работы время. Надо иметь в виду, что в этот период, период своего бурного развития, сектор розничных услуг сам по себе не был особенно «технологичным». Напротив, он расширялся экстенсивно, требуя все большего количества персонала. Это легко объяснимо, поскольку, в отличие от «физических» товаров, услуги *нестабильны по качеству*: «качество» услуги — вещь во многом субъективная, зависит не от того или иного стандарта, а от оценки клиентом соответствия услуги его индивидуальному запросу. А это требует значительного человеческого контроля и постоянной корректировки под запросы клиентов (это и до сих пор так).

Последующее безостановочное повышение производительности труда в производстве и снижение издержек, помноженное на активное внедрение автоматизированных технологий производства, привело к уменьшению вакансий уже в сфере физического промышленного труда. Однако увольняемые люди не испытывали проблем с трудоустройством: рынок розничных услуг был настолько ненасыщен, что поглощал все излишки рабочей силы.

Взрывной рост сектора породил тенденцию поиска *новых возможностей* в сфере оказания услуг в полном соответствии с возникшим на завершающем этапе промышленной революции предпринимательским принципом «найди потребность и удовлетвори ее». Если раньше этот принцип

относился преимущественно к товарам и означал поиск сфер, где промышленный подход мог бы вытеснить ручной труд, то в отношении услуг этот принцип получил новое развитие. Причем не только в сфере услуг розничных, но и услуг для бизнеса. В эпоху промышленной революции предприниматель прибегал к услугам, удовлетворяющим внешние потребности его бизнеса (транспортировка продукции, информирование о продукции, юридическая поддержка, кредит и т.п.). В период «бума услуг» активное развитие получили «внутрипроизводственные» услуги от постановки автоматизированной системы управления на химическом заводе и настройки роботов на автомобильном предприятии до организационного и финансового консалтинга. Их конкурентным преимуществом стали сокращение издержек (выполняя эту работу в форме сторонней услуги, предприниматель не содержит собственного штата) и более высокий профессионализм исполнителя, который постоянно накапливает опыт решения определенной задачи и соответствующую квалификацию.

«Бум услуг» оказался своего рода самоподдерживающимся процессом. Рост производительности труда в промышленности создал огромное количество товаров и продуктов со значительным жизненным циклом. Представьте теперь, сколько разнообразных услуг требуется для обслуживания миллионов выпущенных машин, телевизоров, построенных зданий, дорог, самолетов и предприятий.

Все эти факторы в итоге привели к *четвертой* хозяйственной революции, революции услуг — структура экономики кардинально изменилась. Если в 1947 г. на сектор услуг приходилось только 20% ВВП США, то в 2008 г. — 78,6% (производство создает только 20,4%, а на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП)<sup>1</sup>.

Высокая доля usługового сектора — это признак высокого уровня развития общества, прошедшего индустриализацию, построившего качественную национальную инфраструктуру. Так, средний показатель вклада сектора услуг в ВВП в Евросоюзе и в Японии колеблется от 70 до 75%. В России услуговый сектор также преобладает (56,2% ВВП), промышленность (в основном добыча полезных ископаемых) дает только 39,1%, а на сельское хозяйство приходится 4,7% ВВП<sup>2</sup>.

Крупная доля индустриального сектора высокого передела присутствует только в Китае (48,1% — производство, 40,0% — услуги и 11,9% — сельское хозяйство). В остальных случаях высокий показатель влияния производства на ВВП фиксируется только в странах-экспортерах природных ресурсов (от Ливии до Катара). Низкие показатели производственного и услугового сектора в начале XXI в. фиксируются только у беднейших стран, находящихся либо в состоянии войны, либо вообще на обочине развития цивилизации (Либерия, Сомали, Конго, ЦАР, Бирма, Афганистан и др.). Эти страны занимаются, как и сотни лет назад, земледелием.

---

<sup>1</sup> Структура экономики стран мира по секторам // [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser—economy—gdp—composition—sector—services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser—economy—gdp—composition—sector—services)

<sup>2</sup> Структура экономики стран мира по секторам // [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser—economy—gdp—composition—sector—services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser—economy—gdp—composition—sector—services)



**Таблица 3. Отраслевая структура ВВП России  
по видам экономической деятельности за 2008 год<sup>1</sup>**

Виды экономической деятельности	Сектор	%
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	Услуги	21,7%
Обрабатывающие производства	Производство	19%
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	Услуги	10,5%
Добыча полезных ископаемых	Производство	9,9%
Транспорт и связь	Услуги	9,8%
Строительство	Производство	6,8%
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	Услуги	4,6%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	Сельское хозяйство	4,5%
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	Услуги	3,5%
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Производство	3,4%
Образование	Услуги	2,8%
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	Услуги	1,6%
Гостиницы и рестораны	Услуги	1%
Финансовая деятельность	Услуги	0,7%
Рыболовство, рыбоводство	Производство	0,2%
Итого:		100%

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики.  
[http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7\\_0\\_A/s/7\\_0\\_86F/\\_th/J\\_0\\_LV/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_86R/\\_me/7\\_0\\_8F4-7\\_0\\_A/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_86F#](http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/s/7_0_86F/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_86R/_me/7_0_8F4-7_0_A/_s.7_0_A/7_0_86F#)

**Таблица 4. Структура экономики России и распределение отраслей по типам бизнеса**

	<b>УСЛУГИ (56,2% от ВВП России<sup>1</sup>)</b>	<b>ПРОИЗВОДСТВО (39,1% от ВВП России)</b>	<b>СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО (4,7% от ВВП России)</b>
<b>B2C<sup>2</sup></b>	Розничная торговля, телекоммуникации, розничные банки, страхование, развлечения, общественное питание, образование, операции с недвижимостью, здравоохранение, ЖКХ, общественный транспорт	Пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая и парфюмерно-косметическая промышленность, легкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, строительство	Частное и фермерское сельское хозяйство
<b>B2B<sup>3</sup></b>	IT-сектор, оптовая торговля, страхование, инвестиционные компании, лизинг, СМИ и рекламная индустрия, перевозки, дизайн, консалтинг	Цветная и черная металлургия, нефтегаз, энергетика, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность и деревообработка, добыча полезных ископаемых, химия и нефтехимия, тяжелое машиностроение, промышленность строительных материалов, упаковка	Агропромышленный комплекс

Таким образом, можно уверенно утверждать, что основной путь развития мировой экономики состоит в совершенствовании сектора услуг и повышении производительности именно в этом секторе. В гораздо меньшей степени он связан с развитием промышленности или сельского хозяйства, которые за счет робототехники, автоматизации и современной агротехники и так очень высоко производительны.

Управление как наука была сформирована в 1920-1950 гг. на основе практик индустриального сектора. Они не эффективны для применения в секторе услуг, который феноменально вырос за последние 20-30 лет и стал локомотивом экономического развития не только России, но и десятках развитых стран. Этот революционный процесс требует анализа и сопоставления, чтобы сформировать четкие отличия в отраслевом управлении и уберечь менеджеров от внедрения неработающих управленческих методов в тех или иных отраслях.

Фокус в рассмотрении отраслевых отличий будет производиться путем анализа особенностей управления в российских отраслях производящих товары и оказывающих услуги. Ниже рассмотрены 4 типа бизнеса, отличающихся с точки зрения подходов к управлению (они отранжированы по уменьшению вклада в ВВП России): услуги для частных потребителей; производство для корпоративных потребителей; производство для частных потребителей; услуги для корпоративных потребителей.

<sup>1</sup> Структура экономики стран мира по секторам // [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser—economy—gdp—composition—sector—services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser—economy—gdp—composition—sector—services)

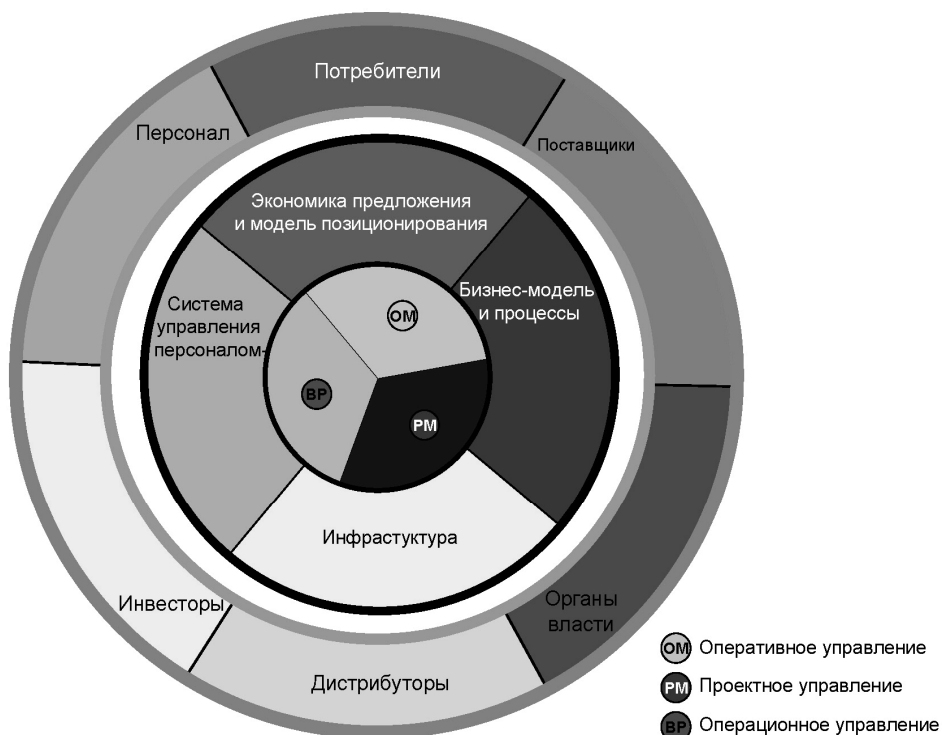
<sup>2</sup> Business-To-Consumers - бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для частных потребителей

<sup>3</sup> Business-To-Business – бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции/предоставление услуг для корпоративных потребителей

Так как вклад сельского хозяйства в ВВП России крайне мал, а его структура непрозрачна и расплывлена между небольшими предприятиями, то в данной диссертационной работе отраслевые особенности управления в сельском хозяйстве не будут рассмотрены.

Чтобы эффективно управлять розничной услуговой компанией, собственник и менеджмент должны определить, от каких ключевых аудиторий зависит успех их будущего бизнеса, и под эти аудитории создать сбалансированную комбинацию четырех основных элементов системы управления компанией, которыми для любой российской компании являются: уникальная бизнес-модель (т.е. каким образом товар производится/услуга оказывается, что обеспечивает конкурентные отличия, включая бизнес-процессы, логистику и IT); экономика предложения и модель позиционирования (т.е. идея и рыночная «значимость» товара/услуги); система управления персоналом (т.е. каким образом он обучается, мотивируется и т.п.); инфраструктура (помещения, оборудование и прочее hardware, с помощью которого производятся товары/оказываются услуги).

Конфигурация системы управления компанией и есть ее уникальное конкурентное преимущество во взаимодействии с этими аудиториями и «ответ» конкурентам. Сбалансированная система управления компанией начинает взаимодействовать с ключевыми аудиториями, влияющими на бизнес. Если приоритеты в работе с аудиториями и доли элементов систем управления определены правильно, то компания не испытывает «трения» и удовлетворяет потребности ключевых аудиторий, тем самым повышая обороты бизнеса. Но если элементы системы управления не сбалансированы, приоритеты выставлены неправильно, то возникают регулярные конфликты, которые задерживают рост бизнеса, а при масштабных кризисах и провалах в работе системы управления компании ей грозит распад.



*Рис. 6 Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации без учета сектора (отрасли), и распределения долей между элементами вне зависимости от стадии жизненного цикла.*

## 2.2. КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА БИЗНЕС

В качестве примера реализации модели взаимодействия ключевых аудиторий, влияющих на бизнес и внутренних элементов системы управления компанией, можно взять самую крупнейшую по вкладу ВВП отрасль - отрасль розничных услуг. По такой же модели можно проанализировать и другие отрасли.

### Потребители

Как ни парадоксально, но общепринятый тезис о том, что компания должна «следовать за потребителем», работает только на насыщенных рынках. На зарождающихся или формирующихся рынках отношения с потребителем, напротив, руководит компания, поскольку ее услуги на этом рынке в фазах зарождения и формирования всегда носят уникальный характер (либо по их принципиальному содержанию, либо по их доступности с точки зрения цены или местоположения). Логично, что только такие услуги и имеет смысл выводить на рынок: принципиально новые для рынка или обычные, но по такой цене, о которой потребитель даже и не думал, что он может себе это позволить.

Например, когда после кризиса 1998 г. компания «ВымпелКом» предложила рынку новую услугу «Би+», включавшую предоставление сотового телефона по цене существенно ниже себестоимости (фактически компания кредитовала покупку аппарата абонентом), это вызвало ажиотажный спрос. Только за первый месяц акции продажи выросли в пять раз, даже несмотря на то, что в большинстве случаев в пакет «Би+» входили терминалы не самых новых моделей. Наплыв желающих в офисах компании был такой, что, по воспоминаниям Дмитрия Зимина, однажды он с трудом пробрался в свой кабинет<sup>1</sup>. Можно вспомнить аналогичный ажиотаж на услуги «МегаФона»: приход компании на московский рынок сопровождался резким снижением цен на контракты по отношению к среднерыночным, и рост абонентской базы был таким резким, что с ней не справлялась существовавшая тогда сеть. Можно вспомнить и очереди за легковыми машинами у официальных дилеров (учитывая, что автосалон — это *услуговой* бизнес по розничной продаже автомашин), которые до кризиса 2008 г. становились все длиннее и длиннее.

Иными словами, когда вы выводите на рынок (т.е. ваш *услуговой* бизнес находится в стадии формирования или развития) привлекательную услугу, то вы можете ожидать терпеливого отношения потребителей и сфокусироваться на развитии отношений с другими аудиториями, более важными в этих фазах. Если же вы работаете на высококонкурентном и близком к насыщению рынке и не уделяете должное внимание своим клиентам — ожидайте скорой смерти компании. Итак, «клиентоориентированность», конечно, желательна на всех фазах жизненного цикла компании, но по-настоящему потребители становятся ключевой аудиторией только в фазах роста и стабилизации.

---

<sup>1</sup> Проскурнина О., Цуканов И. Хроники 1999–2009 гг.: Абонент доступен // Ведомости. — 2009. — 2 март. — №36 (2306)

## Персонал

Фактор влияния персонала на бизнес по мере развития компании с каждым днем возрастает. Этому есть, по крайней мере, два объяснения. 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.

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 за все эти факторы потребительского выбора отвечает не система ценообразования и не набор сервисного оборудования, а конкретные люди. Это справедливо для любой служебной компании — от call-центров компаний связи до ресторанов. Именно персонал компании является главной аудиторией, влияющей на бизнес в сфере розничных услуг.

Не забывайте, что влияние персонала на компанию проистекает от типа бизнеса — в высокотехнологичном бизнесе изначальное влияние сотрудников на компанию ниже по сравнению с ресторанами или медицинскими учреждениями.

## Инвесторы

У зарождающихся служебных компаний часто нет никаких материальных активов, пригодных для обеспечения заемных средств. Все, что у них есть — это уникальная бизнес-идея и горящие глаза у предпринимателя, который должен убедить потенциальных инвесторов в возможностях роста этого бизнеса. Основатель системы доставки Federal Express Фред Смит в своем бизнес-плане оценивал годовой оборот рынка ночных перевозок в \$1 млрд. Но для него было крайне тяжело найти деньги для запуска своей идеи, — не хватало «каких-то» \$150 млн. Ему удалось раздобыть лишь \$80 млн, из которых \$4 млн были его собственными средствами из остатков отцовского наследства. Первыми его инвесторами стали в основном родственники и друзья<sup>1</sup>.

Финансовые средства нужны не только на стадии зарождения, но и в фазе роста, когда доказавшая свою рентабельность бизнес-модель разворачивается на новых рынках. Так как начальная прибыль служебной компании уходит в развитие, то этот тип бизнеса тяготеет не к долговым займам, а к прямым инвестициям и публичному размещению акций.

---

<sup>1</sup> История FedEx // [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_FedEx](http://storybrand.ru/article.php/history_of_FedEx)

Компании знают, что долговая нагрузка приведет растущую компанию к банкротству и предпочитают модель повышения капитализации. Капитализация «ВымпелКома», разместившего бумаги на Нью-Йоркской фондовой бирже еще в 1996 г., выросла с января 1999 г. по август 2008 г. (последний докризисный месяц) в 28 раз, а МТС с момента выхода на биржу — с июня 2000 г. по август 2008 г. — подорожала в 13,3 раза<sup>1</sup>. Таким образом компании поделились с инвесторами не только будущими рисками, но и высоким доходом. Как правило, компании этого типа бизнеса сразу размещали крупный пакет акций от 20 до 40% и создавали специальные департаменты по работе с инвесторами.

## **Дистрибуторы и поставщики**

Услуговая компания, как правило, представляет собой интегрированный фронт-офис других услуг и решений. Чтобы предоставлять на протяжении долгого времени качественные услуги, компании вынуждены иметь отлаженную инфраструктуру. От того, какой поставщик оборудования будет определен для базовых станций, зависит рентабельность бизнеса и качество работы сотовых сетей. От выбора типа самолета и его ресурса зависит комфорт и удовлетворенность пассажиров, а также их мнение о безопасности авиакомпании. Тем более это справедливо для услуг розничной торговли: сила брендов и качество представленных в ней товаров прямо определяют ее доходы, которые при прочих равных условиях могут различаться на порядок.

Бывает, что компания так быстро растет, что ей не хватает собственных распределительных каналов. Типичный пример кооперации с дистрибуторами — мобильные операторы, которые отдали весь процесс привлечения клиентов мобильной рознице, а процесс сбора платежей — компаниям-владельцам терминалов оплаты. Это был вынужденный шаг: компании мобильной связи не смогли бы обеспечить еще и розничное обслуживание клиентов на феноменально растущем рынке. Также банки и страховые компании отдали розничной торговле процесс распределения по услугам от оформления кредитов до выдачи полисов, чтобы приблизить свое предложение к потребителю. Такая же тенденция наблюдается у авиакомпаний, в туристическом бизнесе и многих других отраслях услуг.

Таким образом, цепочка «смежников» от поставщиков до дистрибуторов представляет собой одну из ключевых аудиторий взаимодействия служебной компании.

## **Регуляторы и другие аудитории**

С регуляторами рынка компания розничных услуг имеет дело в основном в двух случаях. Во-первых, на этапах зарождения и формирования, когда компании нужен комплект разрешений на свою деятельность (от частот связи до лицензии на продажу алкоголя в ресторане). Во-вторых, когда компания требует государственной поддержки в той или иной сложной ситуации, причем на эту поддержку может рассчитывать только такая компания, услуги которой стали важной частью общественной инфраструктуры на территории, подведомственной тому или иному регулятору. (например, участники финансовой системы, операторы связи, транспортные компании, сети и центры медицинских услуг, средства массовой информации и т.п.). В результате мирового финансового кризиса к государству пошли за помощью банки, розничная торговля, страхование, ипотечные агентства, авиакомпании.

---

<sup>1</sup> Проскурнина О., Цуканов И. Хроники 1999–2009 гг.: Абонент доступен // Ведомости. — 2009. — 2 март. — №36 (2306)

Эти участники рынка образуют национальную или региональную инфраструктуру, разрушение которой грозит еще большими проблемами, чем предоставление незамедлительной помощи от государства для поддержания их операционной деятельности.

Например, «Альфа-банк» обслуживает более 3,5 млн вкладчиков, а также 6% зарплат в стране. По словам топ-менеджмента, «если с банком что-то случится, это будет посерьезнее, чем остановка градообразующего предприятия»<sup>1</sup>. Но если в России крах крупной служебной компании будет заметным, то в США — катастрофическим. Так, осенью 2008 г. крупнейший американский страховщик AIG поддерживала гарантиями банковские деривативы более чем на \$300 млрд, поэтому потенциальный крах страховой компании означал бы опасность для всей системы. Цена бездействия государства была бы чрезвычайно высока, поскольку AIG страхует 100 тыс. компаний, муниципалитетов и пенсионных планов, затрагивающих 100 млн граждан США. В связи с этим AIG получила правительственную помощь на \$180 млрд в обмен за более чем 80% своих акций<sup>2</sup>. Такая же ситуация с американскими ипотечными агентствами Fannie Mae и Freddie Mac, которые контролируют более 50% американской ипотеки.

К другим аудиториям относятся специфические, зависящие от типа бизнеса, контрагенты. Это потребительские общества (контролирующие деятельность компаний), профессиональные объединения (лоббирование изменения норм регулирования), локальные сообщества (формирующие местные особенности потребления услуг; можно в связи с этим вспомнить, например, протесты населения против размещения базовых станций сотовой связи на жилых домах, с которыми столкнулись, например, TELE2 в Санкт-Петербурге, МТС в ряде городов Украины) и другие аудитории. Как правило, их влияние на бизнес фрагментарно.

---

<sup>1</sup> Воронова Т., Бараулина А. Кредит на выход // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №55 (2325)

<sup>2</sup> Бочкарева Т., Оверченко М. Угроза всей системе // Ведомости. — 2009. — 3 март. — №37 (2307)

## 2.3. ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы

Самое важное для услугового бизнеса — уникальная бизнес-модель, которая обеспечивает потребности клиентов и позволяет компании противостоять конкурентам. От того, какая модель бизнеса будет выстроена и как спроектированы бизнес-процессы, зависит успех компании. По мнению участников ежегодных опросов IBM Global CEO Study, продукты и услуги можно скопировать, но именно бизнес-модель действительно отличает компанию от других<sup>1</sup>.

Инновационные бизнес-модели оказывают огромное влияние на рынок розничных услуг. Так, например, мобильная связь вытеснила традиционную фиксированную, а IP-телефония усилила конкуренцию в звонках на дальние расстояния. Бизнес-модель Amazon.com сократила доходы всей традиционной книжной розницы. Expedia.com и Orbitz.com изменили рынок дистрибуции туристических услуг и авиабилетов. Бизнес-модель розничной сети «Утконос» за счет новых идей в автоматизации и логистике доставки позволяет сэкономить 15—20% от стоимости продуктов<sup>2</sup>.

Бизнес-модели могут быть какими угодно. Главное — уникальность концепции услуги. Идея «Свежие продукты плюс уникальный ассортимент плюс персональный сервис» («Азбука Вкуса») имеет столько же прав на существование, сколько и концепция «Максимальный ассортимент плюс минимальные цены плюс самообслуживание» (Auchan), и им обоим хватает места на рынке услуг розничной торговли продуктами питания. Бизнес-модель авиакомпаний-дискаунтеров (EasyJet, RyanAir) строится на том, чтобы сделать авиаперелет дешевле поездки на поезде или междугороднем автобусе, при этом рейсы осуществляются из неудобных аэропортов и в неудобное время. Другие авиакомпании, наоборот, используют концепцию первого класса сервиса даже в эконом-классе (Emirates, Singapore Airlines), сокращая издержки за счет низкой цены топлива, нового авиапарка и национальных льгот по налогообложению.

Оригинальная концепция бизнеса создает платформу построения интегрированной системы управления компанией через моделирование и автоматизацию бизнес-процессов, формализующих и «обслуживающих» эту концепцию. С точки зрения ИТ-инфраструктуры, компании могут идти двумя путями: покупать ИТ-решения на стороне или самостоятельно строить ИТ-архитектуру под уникальный бизнес-процесс. В первом случае компания получает недорогую, гарантированно работающую систему. Однако такая система будет не только в значительной степени «типовой» и не будет способна полностью поддержать бизнес-процесс, если он по-настоящему инновационный, уникальный. Кроме того, она далеко не всегда будет хорошо защищенной: как правило, поставщики таких решений сохраняют за собой возможность доступа в системы клиентов, которым могут легко воспользоваться и нежелательные «гости».

Как противоположный пример, лидер мирового ритейла компания Wal-Mart на 95% пользуется программным обеспечением собственной разработки. Wal-Mart использует уникальную технологию управления поставками товаров, что дает компании конкурентное преимущество. Поэтому разработкой информационной системы, поддерживающей эту технологию, занимаются

<sup>1</sup> Исследование «Компания будущего» // [www.ibm.com/enterpriseofthefuture](http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture)

<sup>2</sup> Внедрение SAP в компании «Утконос» // [www.sap.com/cis/success/Utkonos.pdf](http://www.sap.com/cis/success/Utkonos.pdf)



программисты компании. Но компания отдает на аутсорсинг поставщикам управление запасами, которое они осуществляют с помощью системы автоматического пополнения запасов Retailnet<sup>1</sup>.

Бизнес-модель, будучи основным элементом «конструкции» служебной компании, является и ее уязвимым местом с точки зрения жизненного цикла компании. Любая передовая технология со временем устаревает. Штрих-кодирование всего 30 лет назад совершило маленькую революцию в розничной торговле. Сегодня на очереди внедрение чипов-меток по технологий радиочастотной идентификации (RFID), благодаря которому ИТ-системы будут полностью понимать процесс выбора потребителем тех или иных товаров, движение их по супермаркету, а также автоматически восполнять пустующие полки в течение нескольких минут. Технология RFID позволит исключить ручной труд по вводу информации о конкретном товаре в компьютерную сеть, вмешательство сотрудников при движении товара от склада к выкладке. Станет возможным дистанционное формирование корзины покупателя, что приведет к сокращению торговых площадей и многократно ускорит операции на расчетно-кассовом узле. Процесс поступления товаров станет абсолютно планируемым, складские площади сократятся, нехватка товара на складе уйдет в прошлое. Пока RFID-метки еще в стадии дорогой новинки, но, как и всякое оборудование, они стремительно дешевеют и совершенствуются, их разработчики согласуют стандарты, решают вопросы безопасности. Начинаются первые практические внедрения. За последние 5 лет рынок RFID-систем вырос более чем в 15 раз.<sup>2</sup> Тот, кто первый массово применит эту технологию, тот получит абсолютное статистическое знание потребительских предпочтений, снизит издержки и оптимизирует работу поставщиков. Когда рентабельность бизнеса невелика, то снижение расходов даже на несколько процентов оказывает на конкурентоспособность решающее влияние.

Похожий процесс мы наблюдаем и в сфере авиаперевозок: авиакомпания дружно перешли на систему электронных билетов и поставили современные инвенторные и дистрибутивные системы. Первой авиакомпанией в России, которая начала продажи электронных билетов, стала в апреле 2007 г. S7 Airlines. Сегодня электронный билет можно оформить на любой регулярный рейс S7. В первый год эксплуатации автоматизированной системы покупки и выдачи билетов Sabre компания «Аэрофлот—Российские Авиалинии» получила дополнительный доход в \$20 млн, увеличила производительность труда в своих офисах продаж более чем на 30%.

Еще в начале 1980-х гг. автоматизация бизнес-процессов стала ключевым фактором в успешной реализации бизнес-стратегии. Посмотрим, например, на компании экспресс-доставки. Концепция услуг и UPS, и DHL, и FedEx предусматривает возможность доставки срочного отправления адресату в любую часть света на следующее утро. История этих компаний — это, по сути, история передовой логистики и автоматизации. Так, например, FedEx открыла первый автоматизированный телефонный центр (1980 г.), стала отслеживать в реальном времени состояние всех грузов, ввела удаленное управление транспортом с учетом погодных условий. Спустя несколько лет курьеры компании первыми начали использовать в работе карманные компьютеры и устройство SuperTracker (карманный сканер для штрих-кодов). Затем появилась цифровая диспетчерская система (DADS), координирующая процесс передачи грузов клиентам. Затем, с ростом международных перевозок, компания создает систему электронного таможенного оформления грузов:

<sup>1</sup> Как устроен Wal-Mart? // Точка продаж. — 2008. — июль. — №37

<sup>2</sup> Идентификация товаров. Будущее // Retailer.RU, 2 апреля 2007

теперь таможенное оформление проводится, пока груз еще находится в воздухе. С ростом популярности Интернета компания запустила систему FedEx Ship Manager, которая позволяет клиентам самим (!) управлять перевозками своих грузов в режиме on-line, а также получать информацию о статусе и содержимом входящих и исходящих грузов, пока они находятся в пути<sup>1</sup>.

## **Экономика предложения и модель позиционирования**

Придумать уникальную конфигурацию услуги и бизнес-модель — еще не значит добиться успеха. Нужно «отформатировать» бизнес-модель под реалии потребительского спроса, рассчитав экономическую эффективность этой бизнес-модели при разных уровнях заявляемых цен. Важную роль играет и выбор позиционирования компании. От того, какая ниша на рынке будет занята и как компания будет «отстраиваться» от конкурентов, зависит и рентабельность бизнеса, и конфигурация инфраструктуры.

Если говорить о массовых услугах, поддающихся стандартизации, главным фактором выбора для клиента остается стоимость услуг, поскольку при однотипных услугах она сопоставима. В таких секторах, как розничная торговля, транспортные и финансовые услуги и др., конкуренция заставляет компании позиционировать свои предложения в основном за счет соотношения цены и качества. Любопытно, что компания Wal-Mart, основоположник концепции «Низкие цены каждый день» (таким образом компания в свое время противопоставила себя всей системе американской розничной торговли, где снижение цен было принято только в периоды распродаж), на тех рынках, где магазины Wal-Mart не имеют прямых конкурентов, предпочитает концепцию промо-цен (по низким ценам продаются только товары, участвующие в промо-акциях, а также товары под собственной маркой). Но там, где конкуренция высока, Wal-Mart действительно предлагает самые низкие цены по сравнению с конкурентами. Для этого менеджеры Wal-Mart еженедельно посещают магазины конкурентов для ознакомления с ценами и по результатам этого сравнения корректируют цены на основные группы товаров. Таким образом, политика ценообразования Wal-Mart основана на локальном анализе цен конкурентов. Другими словами, два магазина Wal-Mart, расположенных в одном и том же регионе, могут иметь различающиеся цены в зависимости от уровня конкуренции на местном «микрорынке». Цены Wal-Mart не обязаны быть ниже по каждой из позиций, но итоговая стоимость типичной «потребительской корзины» должна быть меньше! Где Wal-Mart не сталкивается с прямыми конкурентами, цены могут быть несколько выше<sup>2</sup>. Такая практика была редкостью для России, однако когда в связи с экономическим кризисом часть россиян вернулась за покупками на рынки, розничные сети стали сравнивать цены с ценами «лоточников» и проводить соответствующие корректировки.

В узких нишах позиционирование на основе цены может быть маловажным или даже иметь обратный эффект. Здесь у потребителей другая мотивация и стимулы. В этом случае вступает в игру качество услуг, статус пользователя и ограниченность предложения. Клиенты таких компаний образуют «свой круг», стремятся избежать контактов с массовым потребителем. Фактор цен не имеет большого значения, часто высокая цена за услуги воспринимается позитивно — как своего рода проекция качества и отсеивающий барьер. Именно таких клиентов, например, Hilton (сеть высокочеловеческих, но стандартных отелей) создал сеть бутик-отелей Conrad. В

<sup>1</sup> История FedEx // [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_FedEx](http://storybrand.ru/article.php/history_of_FedEx)

<sup>2</sup> Как устроен Wal-Mart? // Точка продаж. — 2008. — июль. — №37

России по тому же пути пошла, в частности, компания «Эльдорадо», попробовав создать торговую сеть «ЭТО» для более взыскательных клиентов. К этой группе относятся не только luxury-версии массовых розничных услуг, но и нестандартизируемые услуги, соотношение качества и стоимости которых неочевидно, например услуги по обучению (вспомним элитные детские сады и школы), медицинские услуги, рестораны, салоны красоты и спортивные клубы и т.д.

Расчет ценообразования обычно подсказывает, в какую группу нужно поставить услугу и каким потребителям ее нужно адресовать в первую очередь. Это затем определяет характер маркетинговых коммуникаций компании, которые также имеет смысл включить в состав этого элемента управления. Одновременно решение о позиционировании на рынке влияет и на два других элемента системы управления — инфраструктуру предоставления услуги и систему управления персоналом.

### **Инфраструктура предоставления услуги**

Логика построения инфраструктуры является продолжением идей бизнес-модели, экономики предложения и модели позиционирования компании. Так, например, критерии поиска помещений для супермаркетов «Глобус Гурме» будет значительно отличаться от критериев, справедливых для торговых точек «Пятерочки», а логистические центры выдачи книжных заказов Ozon.ru — от магазинов сети «Республика».

В общем комплексе впечатлений клиентов от компании инфраструктура, наряду с ценами и поведением персонала, играет огромную роль. Клиент устроен так, что даже один элемент инфраструктуры, не соответствующий концепции, способен перевесить все прочие достоинства. Так, борьба за высокое качество услуг, отличный парк самолетов, высокая безопасность и конкурентные цены все равно не позволяют компании «Аэрофлот—Российские авиалинии» избавиться от клейма «совкового обслуживания», поскольку компания вынуждена была летать из морально устаревших аэропортов до окончания строительства Шереметьево-3 (или терминал D). В то же время отличное качество обслуживания, парк новых самолетов и лучший аэропорт Восточной Европы (Домодедово) не позволяют авиакомпании «Сибирь» получить полное признание пассажиров ввиду преследующей компанию череды летных происшествий, которая воспринимается как результат плохой инфраструктуры в части, обеспечивающей безопасность. Особо «чувствительность» клиентов к инфраструктуре проявляется в отраслях услуг, требующих так называемой «шаговой доступности». Вспомним, например, как люди реагируют на организацию работы и оформление отделений банков, как влияет на посещаемость расположение точек продажи в местах движения людских потоков или наличие у торгового центра удобной парковки, туалетов, комнаты для детей и тому подобных компонентов инфраструктуры.

### **Система управления персоналом**

Последний, но не менее важный элемент системы управления служебной компанией — это управление персоналом, архитектура которого полностью зависит от ранее принятых решений. Так, для элитных ресторанов нужна HR-система, ориентированная на развитие уникальных навыков сотрудников без обширных знаний автоматизированных технологий. Для McDonald's — культура выполнения сотрудниками стандартных операций с минимальным отклонением

от определенных KPI бизнес-процесса и определенным уровнем компьютерной грамотности. Для консультантов-продавцов сложной техники — широкий кругозор и умение быть с клиентом на равных, помогая ему сделать покупку, решающую именно его задачу, в этом случае нужно развивать не умение подстраиваться под желания клиента, а умение ненавязчиво проводить свою линию по доказательству оптимального для клиента решения. Банки должны фокусироваться на понимании персоналом процесса проведения операций и точности исполнения решений и приказов. И так далее. Система управления персоналом строится на основании предыдущих компонентов: бизнес-модели и уровня автоматизации бизнес-процессов, экономики предложения и маркетингового позиционирования, а также требуемой служебной инфраструктуры.

## ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОКАЗЫВАЮЩИМИ УСЛУГИ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 3.1. Особенности управления организациями, оказывающими услуги для розничных потребителей

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

**Примеры компаний:** «Х5», «Седьмой континент», IKEA, «Евросеть», «Персона», McDonalds, «Росинтер», «Мегафон», «Вымпелком», «Карофильм», МЕГА, «Русский стандарт», ВТБ 24, Sky Express, «Рольф», ТД «Мир», «МВидео», ВШЭ, Tez tour, «МастерДент», «Мизель» и другие.

Компании, производящие товары, и компании, предоставляющие услуги, разделяет пропасть. Но даже в учебниках по менеджменту и маркетингу многие профессионалы не делят управленческие решения в зависимости от применимости для производственного или служебного 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.

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

увидят тысячи жителей страны (а выложите запись на YouTube — так и сотни тысяч людей из других стран). Но в производственном секторе такая модель невозможна.

4. *Отношения субъекта (сервисная компания) и объекта (потребитель услуги) прямые. Отношения субъекта (производственная компания) и объекта (потребитель товара) выстраиваются через товар.* Восприятие покупателем качества услуги, его полное удовлетворение услугой и решение повторить покупку — все это в значительной степени зависит от его восприятия процесса оказания услуг. При предоставлении многих услуг с высокой степенью взаимодействия потребители входят в непосредственный контакт с персоналом компании. Слова и действия представителя компании воспринимаются покупателем как реализация политики организации. Для покупателя взаимодействие с персоналом является уникальным событием, в то время как для служащего — это одно из сотен взаимодействий, происходящих в течение каждого рабочего дня. Годы исполнения одних и тех же заданий могут побудить служащих смотреть на оказание услуги исключительно как на продукт их квалификации и эффективности, не обращая внимания на целый ряд впечатлений, которые при этом получает покупатель. Сервисные служащие должны уметь смотреть на процесс оказания услуг с позиции покупателя. Поэтому служащий должен учиться развивать в себе навыки такого поведения. Вот почему ключевая аудитория для выживания услугового бизнеса — это персонал. Например, торговая сеть «Эльдорадо» долгое время уделяла внимание количественному, а не качественному развитию. Компанию справедливо обвиняли в том, что она работает по принципу «сервиса не должно быть», ориентируясь на потребителей, которым низкая цена важнее самоуважения. Компания приняла соответствующие меры, выделив \$10 млн на программы сокращения текучести кадров, тренинги и расширение штата покупателей-контролеров. Инвестиции в обучение торговых консультантов выросли в три раза. Понимание того, что на насыщенном рынке больше невозможно добиться преимущества за счет цены или качества продукта, привело основателя компании «Рольф» Сергея Петрова к построению передовой и трудной для копирования бизнес-модели на основе высокой культуры обслуживания. За период с 2005 г. по 2009 г. компания ассигновала \$75 млн на услуги консультантов и обучение персонала, включая создание собственного учебного центра в Подмоскowie<sup>1</sup>. Инвестиции в «полевой» персонал — единственная возможность оставаться конкурентоспособным на рынке розничных услуг. Подобных проблем нет с товарами. Покупателю все равно, кто и где его сделал, лишь бы его качество соответствовало ожиданиям потребителя. А производителю товара все равно, где и как товар будет продан: хоть в столичном супермаркете, хоть в палатке на пыльной трассе Нерюнгри-Якутск.

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 ч. 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

<sup>1</sup> Бершидский Л., Каменский А. В ожидании тощих лет // Smart Money. — 2006. — 13 март. — №1

образуется в услугах, активное население и компании перестраиваются под предоставление услуг, не выдерживая конкуренции в производстве. Согласно статистике сейчас на каждые 3 долл. экспорта товаров приходится только 1 долл. услуг в торговом балансе США. В 1960-х годах 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)<sup>1</sup>. 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 уравнивать 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 «увулили» 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 служебного сектора. На очереди образование с применением записанного и многократно откопированного электронного контента, информационное обслуживание за счет персонализированного запроса, а также развлечения с большим креном в электронные виртуальные игры. 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.<sup>2</sup> «Тинькофф. Кредитные системы» уже попытался реализовать бизнес-модель виртуального банка<sup>3</sup> (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 для потребителей США и Великобритании, модифицируют тезис об иммобильности услуг. Именно новейшие технологии позволяют

<sup>1</sup> Чечель А., Шпигель М. Торговля встала // Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)

<sup>2</sup> Орлова Н. Машина для общения // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)

<sup>3</sup> Олег Тиньков: Жить по средствам // Свой бизнес. — 2009. — 6 март.

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 носителями языка, в своей стране будут конкурировать с носителями языка, которые благодаря видеоконференциям 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 «изготавливается» 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 замороженно смотрят, как готовится их кофе. Если клиенту не понравится, как действует поставщик услуги во время производства услуги, то клиент задумается о смене поставщика. Даже относительно таких сложных услуг, как сотовая связь или широкополосный доступ, клиенты живо интересуются технологией их предоставления. Не говоря уже о том, насколько внимательно клиент будет изучать договор с банком или страховщиком. Производства товара потребитель не видит и не в состоянии определить, качественный ли 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 вир-уальный американский банк Capital One, который имеет только web-сайт и ни одного отделения, дистанционное обучение в Open University и др.

10. *Услуги делимы (под задачи клиента). Товары неделимы (стандартный «лот»).* Мы не можем, покупая продукты питания, потребовать от магазина продать нам, например, пакет сока 0,850 л. 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 usługовая 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 и спортивных мероприятий. Следовательно, любой человек имеет возможности выбрать, какие именно из дополнительных или основных услуг он хочет получить. В зависимости от предпочтений клиента, компания может расширять список предоставляемых услуг, что позволит ей эффективнее конкурировать на рынке, а также занять уникальную нишу в сфере услуг. 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 usługовой 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.

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 служебных компаний. Они легко могут добиться преимуществ над своими конкурентами. Клиенты же, зная об изменчивости услуг, стремятся уменьшить риск, поэтому всегда предпочитают те сервисные компании, которые обладают репутацией и услуги которых считаются качественными. Так, многие потребители избегают ремонта автомобилей в частных мастерских, а приезжают в дорогие, но предсказуемые «Рольф», Genser и Musa Motors.

12. *Различия в поисковых характеристиках.* Почти все товары обладают множеством так называемых «поисковых» характеристик, которые потребитель может наметить для себя перед покупкой. Такими характеристиками бывают функции, цвет, стиль, форма, цена, прочность, запах, размер и прочее. Эти характеристики объективны. Услуги же обладают субъективными характеристиками, формируемыми после или в процессе потребления. При выборе поставщика услуги потребители сталкиваются с проблемой сопоставления: они не могут сравнить услуги по тем параметрам, которыми пользуются при сравнении товаров. Сравнение услуг осуществляется на основе ассоциативных категорий: интересов, целей, ожиданий, возможностей, обещаний, внешнего представления и т.д. Цены не могут заранее дать полного и однозначного представления об этих характеристиках. Компании, продающие услуги, стремятся помочь потребителям преодолеть неудобства, которые те испытывают при принятии решения о совершении покупки. Для этого компании информируют потребителей о том, что они могут испытать во время или после оказания услуги, подбирая для каждого из них такие условия, которые удовлетворили бы индивидуальные потребности каждого человека. Поскольку многие услуги по сути своей неосвязаемы, часто их трудно оценить. Это приводит к тому, что клиенты нередко ищут какие-либо материальные «подсказки», позволяющие определить, насколько эффективно

предоставляется та или иная услуга той или иной сервисной организацией, и обычно этот поиск происходит стихийно, а не по параметрам, как выбор товара. Огромную роль при покупке услуг играет опыт других покупателей, который с распространением Интернета стал широко доступным через форумы и блоги.

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).

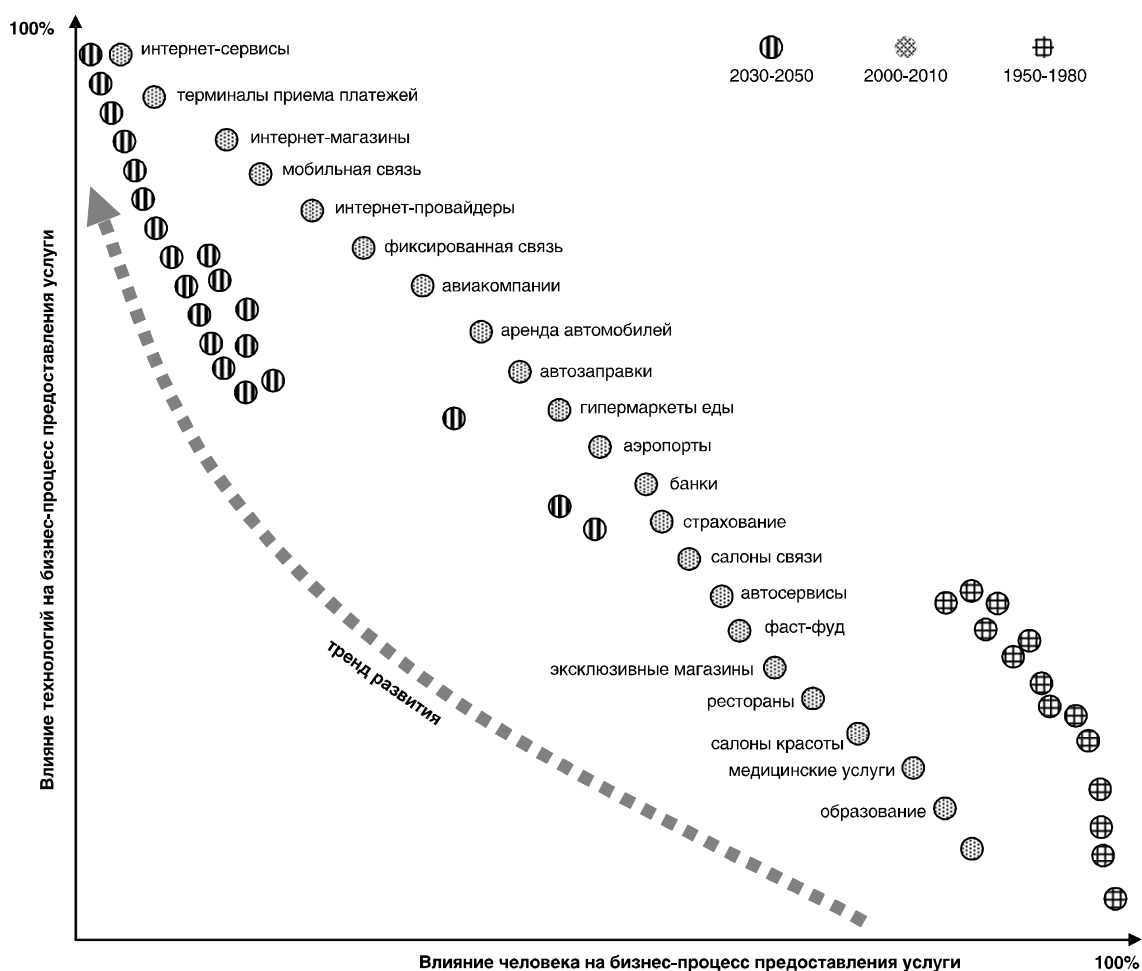


Рис. 7. Изменение степени влияния человека и технологии на различные виды розничных услуг в процессе их развития

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 сервисными 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 сервисные компании будут значительно отличаться от сегодняшних. Сервисная 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<sup>1</sup> («якорная услуга»). Сервисные компании в большей части станут автоматизированными (без полевого персонала) и только некоторые сектора тотальной автоматизации 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, о которых мы говорили

---

<sup>1</sup> Быков П. Уходите скорее // Эксперт. — 2009. — 30 март. — №12 (651)

в предыдущем разделе: 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.

### 3.2. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии 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.

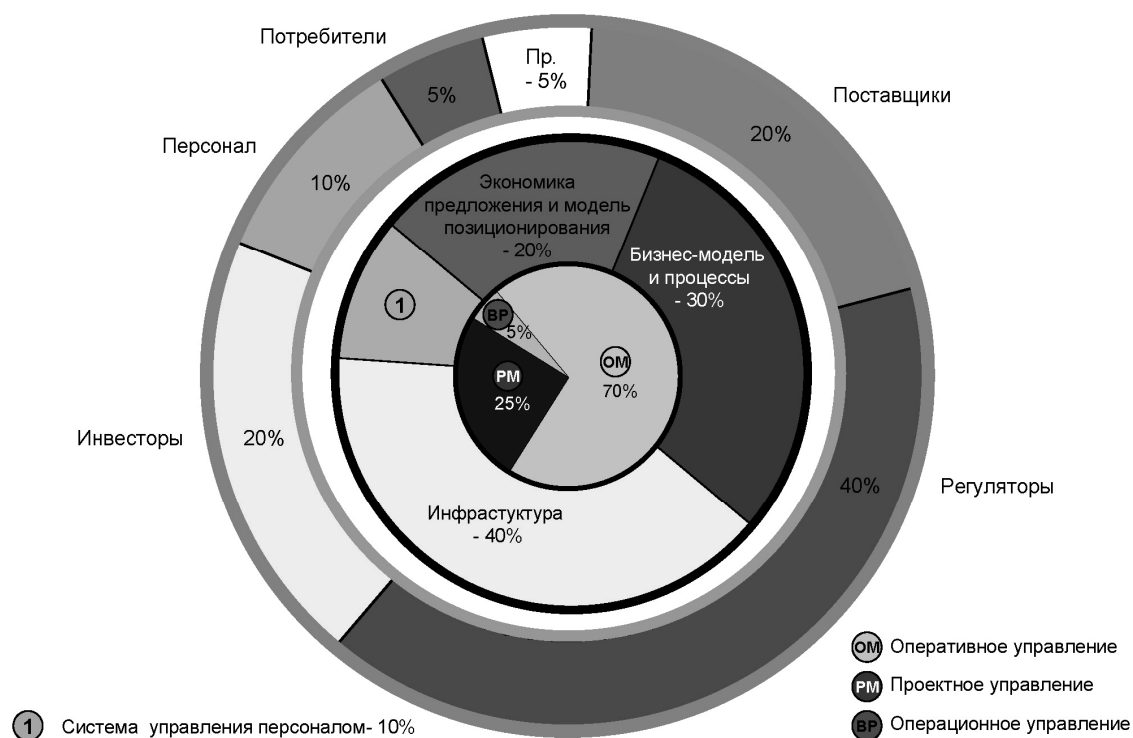


Рис 8. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-B2C» на стадии зарождения.

#### КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C», В СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ

##### Органы власти — 40%

Главная задача на этапе зарождения служевого 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 этого отрасли были жизненно необходимы отношения с органами власти (предоставлявшей налоговые льготы различным «фондам спорта» и прочим организациям) и таможней. Не без связей в органах власти выросли и частные банки — на операциях с бюджетными средствами и на выгодных кредитах государству (чего стоят только ГКО с доходностью, доходившей до 160% годовых). Как мог зародиться «ВымпелКом» без получения частот мобильной связи, которые принадлежали в то время военным и авиаторам? 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 Москвы рядом со зданием ФСБ (так появился первый магазин сети «Седьмой континент») и при этом не являться сотрудником Службы внешней разведки\*<sup>1</sup>?

### **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.

### **Поставщики — 20%**

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<sup>2</sup>, но и выбором самолетов Boeing, которые до сих пор показывают лучшие характеристики экономичности и удобства. За неудачный выбор стандарта связи (AMPS и DAMPS) и за вынужденный переход на GSM «ВымпелКом» заплатил опозданием с выходом на многие региональные рынки и в итоге «вечно вторым» местом в отрасли. В парке всех авиакомпаний, передача которых намечалась в холдинг «Росавиа», 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<sup>3</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> Биография Владимира Груздева // <http://www.gruzdev.ru/personal/bio/>

<sup>2</sup> Дагаева А. «Мне помогают 4000 человек», — Ольга Плешакова, генеральный директор авиакомпании «Трансаэро» // Ведомости. — 2008. — 1 окт. — №185 (2207)

<sup>3</sup> Хазбиев А. Непростойное предложение // Эксперт. — 2009. — 23 март.

## **Персонал — 10%**

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

## **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. В этой стадии развития бизнеса нет потребителей, недовольных качеством обслуживания, рынок услугами, подобными вашей, не насыщен, и потребители по отношению к ней неприхотливы. Иногда они даже не знают, как их должны обслуживать. Так что идея о том, что потребитель — «король» и его надо всячески убажывать, 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.). Услужные 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.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-В2С» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Инфраструктура предоставления услуги — 40%**

Самое важное для зарождающегося бизнеса — создать первую площадку, на которой можно тестировать услугу. Возможно, в будущем



инфраструктура служовой 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 служовые сети не могли бы возникнуть.

### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы — 30%**

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.

### **Экономика предложения и модель позиционирования — 20%**

На ненасыщенных рынках часто у новой служовой компании нет аналогов, а потребители только знакомятся с услугой. С другой стороны, в 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» три—пять 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<sup>1</sup>.

### **Система управления персоналом — 10%**

В процессе создания служовой 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.

---

<sup>1</sup>Мнение Бориса Крупкина (генеральный директор, совладелец «Чайная ложка») // [www.rb.ru/biz/people/show/2567/](http://www.rb.ru/biz/people/show/2567/)

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Оперативное управление — 70%**

Знание особенностей работы с ключевыми аудиториями у собственников низкое. Горизонт планирования – не более нескольких недель. Главное – выяснить, имеет ли право на жизнь данная услуга. Если перспективность идеи (окупаемость услуги) подтвердится, можно заниматься и отстраиванием бизнеса. Сотрудников в компании немного, часто выполнение многих функций осуществляет собственник, который хочет разобраться в тонкостях работы компании. Работы и процессы не систематизируются из-за неясных перспектив бизнеса.

### **Проектное управление — 25%**

Как правило, у собственника бизнеса есть бизнес-план. По нему он планирует определенные сроки с показателями возможных результатов. Практическое воплощение бизнес-плана до первого оборота денежных средств является мини-проектом, по результатам которого будет дан ответ о перспективности бизнеса и дальнейшем инвестировании.

### **Операционное управление — 5%**

Пока перспективность бизнеса не подтверждена в виде конкретных результатов, процессы и функции не систематизируются и осознано не переводятся на операционное управление. Но все же под него подпадают обязательные государственные правила функционирования организаций (например, налоговый учет), циклические работы по которым являются обязательными даже для зарождающейся компании.

### 3.3. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии 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 (услуги имущественные) или городе работающую бизнес-модель, способную к последующему тиражированию в других регионах и на национальном уровне.

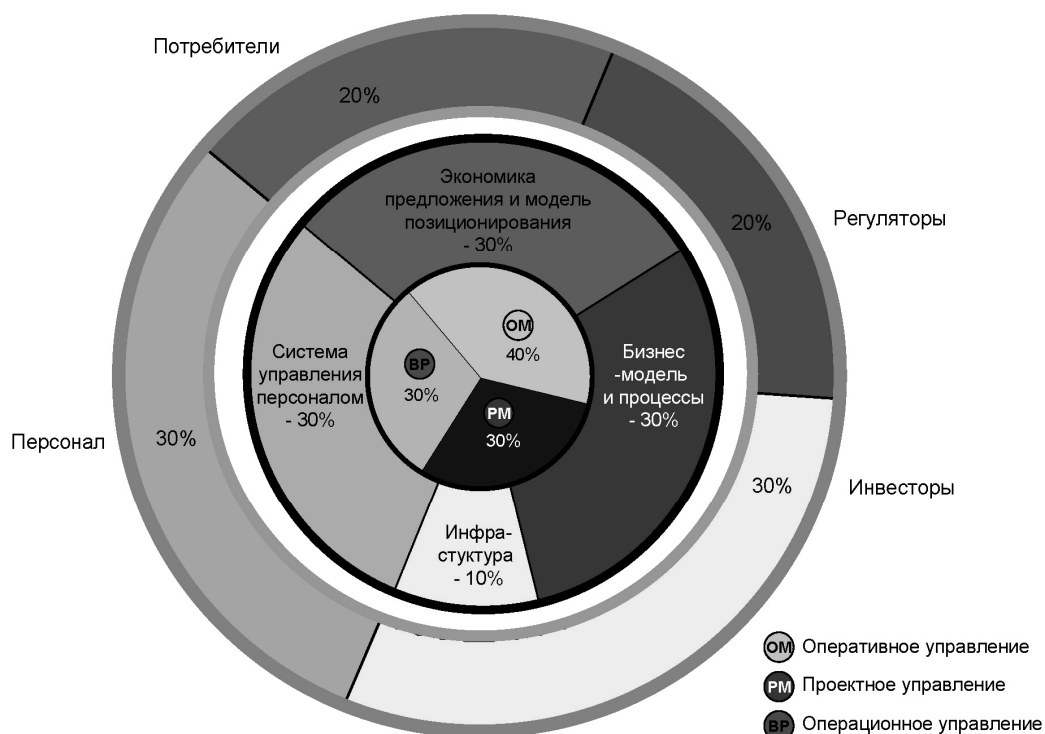


Рис.9 Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-B2C» на стадии формирования.

#### КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C», НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ

##### 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 наличия у компании активов, способных выступать залогом или гарантией возврата платежей. Наиболее вероятный путь, которым воспользовались в свое время нынешние лидеры отрасли потребительских услуг, — публичное размещение на зарубежных рынках. Первые три IPO российских компаний за рубежом произошли с 1996 г. по 2000 г. Их провели телекоммуникационные компании «ВымпелКом», GoldenTelecom и МТС. Если вы поднимете рейтинги корпоративного управления и прозрачности 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 долгом 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. В те годы большая часть непродуктового ритейла никогда не выходила с IPO биржу.

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 в более чем в 20 (!) раз)<sup>1</sup>.

## **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. 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 начале 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 рубеж. Поход в ресторан

---

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

был событием. Кинотеатры посещала «золотая молодежь». Сегодня все это — массово востребованные услуги.

### **Федеральные и региональные органы власти — 20%**

Получение на будущее федеральных лицензий, лицензий на дополнительные услуги, подготовка площадок для строительства торговых центров и кинотеатров в регионах — вот основные заботы отношений с властью компании, предоставляющей розничные услуги и находящейся в 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.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Экономика предложения и модель позиционирования — 30%**

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.

На данной стадии компания еще не знает, сможет ли потребитель, привыкший к использованию определенных услуг, сменить их поставщика. Поэтому экономика услуги рассчитывается «от издержек» с учетом цен на услуги-аналоги. Так, например, бюджетный авиаперевозчик Sky Express формировал стоимость билетов по любому маршруту следующим образом: 30% билетов на каждый рейс продавалось по специальной цене в 500 руб., остальные — по более высокой, но не более чем на 25% дороже стоимости железнодорожного билета и непременно дешевле, чем у остальных авиакомпаний. Такой принцип себя оправдал, и компания выбрала ценовое позиционирование, сформулированное так: «От 500 руб. в один конец».

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. Когда же его сразу вывели на федеральный уровень, то он стал реальным препятствием для роста бизнеса на национальном рынке, на Украине, в Узбекистане, проигрывая конкурентам в четкости позиционирования. Компания вынуждена позиционироваться только за счет стоимости своих услуг, не получая бренд-премии за эмоциональные преимущества пользования ее услугами, которую дают сильные бренды.

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 компании. Проблемы с некачественным обслуживанием в «Эльдорадо» свойственны в основном столичным точкам продаж компании, а в регионах потребители, наоборот, отмечают «Эльдорадо» как одного из самых компетентных и дружелюбных ритейлеров. Но именно благодаря «прорехам» в качестве обслуживания в столице сеть приобрела репутацию экономящей на обслуживании и не любящей клиентов. Случай нарушения сотрудником МТС тайны переговоров абонентов в одном из регионов немедленно стал достоянием федеральной прессы, равно как конфликт одного из региональных предприятий «ВымпелКома» с местной налоговой службой. Соответственно, ипотечный кризис в США, влияющий на работу Citigroup в Америке, сразу же озадачивает российских клиентов Citibank вопросами надежности всей системы.

### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы — 30%**

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.

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.

## **Система управления персоналом — 30%**

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.

## **Инфраструктура предоставления услуги — 10%**

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<sup>1</sup>. 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.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Крюков Д. Дневник наблюдений // Секрет Фирмы. — 2006. — 25 сент. — № 35(170)

<sup>2</sup> История компании Southwest Airlines // [http://en.wikipedia.org/?title=Southwest\\_Airlines](http://en.wikipedia.org/?title=Southwest_Airlines)

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Оперативное управление — 40%**

По мере работы собственники и сотрудники компании все лучше ориентируются в закономерностях функционирования своей отрасли и внутреннем устройстве компании. Формирование локальной бизнес-модели не происходит линейно – это процесс проб и ошибок с постоянным корректировками. Расширение бизнеса даже в региональном масштабе это все равно новые, еще не «скоммутированные» связи между компанией и ключевыми аудиториями.

### **Проектное управление — 30%**

Компания, основываясь на предыдущем опыте работы, реализует локальные проекты строительства инфраструктуры. Главная задача для менеджеров – по разному воплощать те или иные идеи, чтобы выбрать оптимальный путь реализации процесса роста бизнеса.

### **Операционное управление — 30%**

Формирование в локальном регионе отработанной бизнес-модели состоит из постоянного анализа наиболее важных вертикальных функций. Главная задача менеджеров – создать такую модель бизнеса, чтобы ее легко было перенести в любой регион страны, и отработать ключевые процессы так, чтобы их было легко объяснить любому новому сотруднику.



### 3.4. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии 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 usługовых компаний были связаны с «клонированием» бизнеса по доказавшим свою эффективность бизнес-моделям в регионах России. 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 на какую компанию розничных услуг, от банка до ресторана, ни посмотри 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.

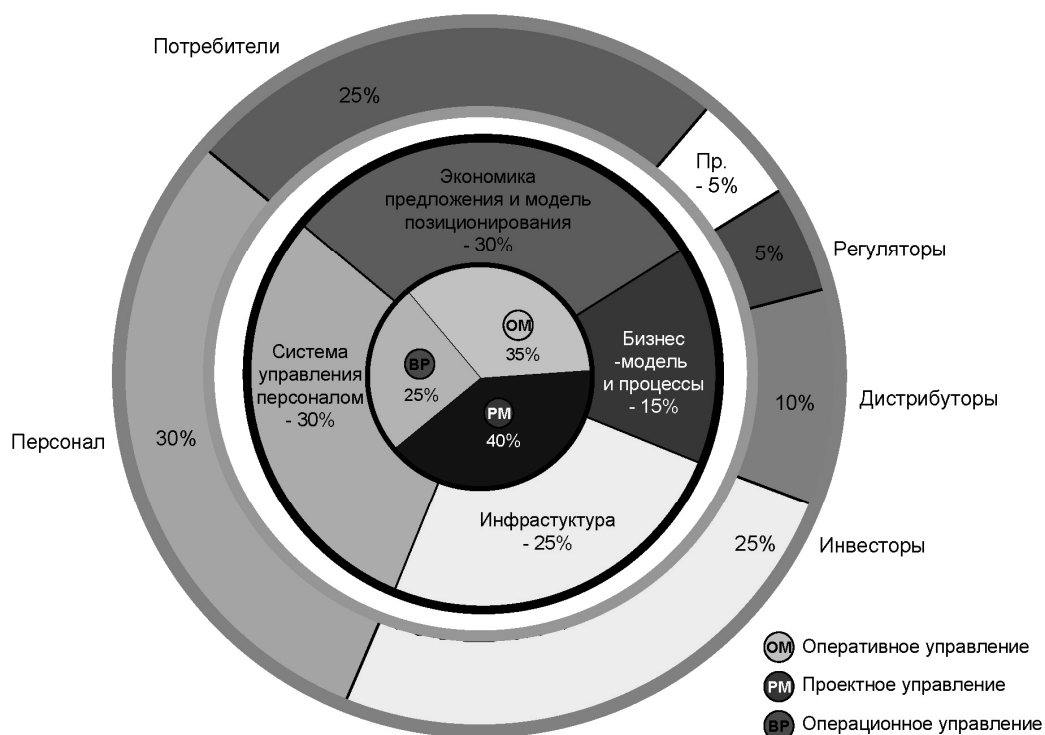


Рис. 10. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-B2C» на стадии роста.

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-В2С», НА СТАДИИ РОСТА

### Персонал — 30%

Почему потребитель предпочитает не российские машины, бытовую технику и прочие блага отечественной промышленности, а импортные? Ответ понятен — качество. Но из-за имmobильности услуг мы не можем отказаться от 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.

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

В 2008 г. один из крупнейших розничных банков страны «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 «ВТБ24» занимал второе с конца место<sup>1</sup> (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,

<sup>1</sup> Народный рейтинг банков // <http://www.banki.ru/services/responses/>

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<sup>1</sup>. Профессиональные компании, анализирующие автосалоны по технологии «тайный покупатель», также отмечают, что именно принципы клиентоориентированности позволяют Genser возглавлять рейтинги качества обслуживания среди автосалонов.<sup>2</sup> 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 десятки мастеров-профессионалов, которые посвятили автомобилям Nissan более 10 лет своей жизни. Компания обладает настоящим золотым фондом таких мастеров, которые способны найти решение 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

<sup>1</sup> Новости компании Genser // <http://www.genser.ru/ru/news/press/index.php?id4=253>

<sup>2</sup> Новости компании Qualitage // <http://www.qualitage.ru/publ-mysteryshopping-12.html>

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 выставить 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 выводят тарифы для детей и пенсионеров, предпочитающих жить на даче, а рестораны формируют меню, доступное молодежи и среднему классу.

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<sup>1</sup>.

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)<sup>2</sup>, свидетельствует об ужесточении конкуренции и росте потребительской грамотности. Это косвенно подтверждает движение

---

<sup>1</sup> Рыжкова Е. О Клиентах, лояльности и еще... кое - о чем // Управление сбытом. — 2007. — май

<sup>2</sup> Каримова А. Профессионалы потребительского спорта // Коммерсантъ-Деньги. — 2009. — апр.

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<sup>1</sup>. 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.<sup>2</sup> 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%)<sup>3</sup>.

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». Закрываются магазины «Патэрсон» и «Техносила». АЛПИ, одна из самых агрессивных сибирских розничных сетей, вынуждена была отдать свои гипермаркеты банкам в счет погашения долгов, превысивших ее выручку<sup>4</sup>. В 2007 г. рейтинговое агентство Standard&Poor's понизило долгосрочный кредитный рейтинг торговой сети «Копейка» с «В» до преддефолтного «СС» 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.

<sup>1</sup> Список IPO российских компаний // [http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo\\_full.shtml](http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo_full.shtml)

<sup>2</sup> Никитина Е. Аварийная остановка // SmartMoney. — 2008. — 11 июля.

<sup>3</sup> Жулин С. Рост в обмен на прибыль // [www.raexpert.ru/ratings/expert400/2007/retail/](http://www.raexpert.ru/ratings/expert400/2007/retail/)

<sup>4</sup> Руднев М. Банк стал ризлтором // Ведомости. . — 2009. — 24 март.

в ВТБ и Сбербанк обратились X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси», «Лента», «О'кей», «Седьмой Континент», «Холидей», «Мосмарт», «Виктория» и «Копейка» с просьбой об экстренной кредитной поддержке в размере 50 млрд руб.<sup>1</sup>.

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 стоит.

Большинство сетей будут умирать, государственная поддержка достанется самым крупным игрокам, но и им придется резко «ужаться» в размерах, оставив только рентабельный бизнес. Очевидно, что кризис усилит международных игроков — Auchan, Metro, Carrefour, Hyperglobus, Selgros, которые менее зависимы от заемного финансирования, и крупнейшие российские ритейлеры — X5 Retail Group и «Магнит»<sup>2</sup>. Долговая нагрузка последних не вызывает опасений, а собственного капитала у них достаточно, чтобы развиваться и без заимствований<sup>3</sup>.

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, очередной раз продемонстрировал чудеса правильной оценки развития ситуации. С развитием кризиса владелец дисконтной авиакомпания 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 символической<sup>4</sup>. «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<sup>5</sup>.

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<sup>6</sup>. Если в 2001 г. только

<sup>1</sup> Аналитический отчет «Розничная торговля в России в период кризиса» // [www.mos-broker.bm.ru/common/img/uploaded/analit/2008/file\\_16394.pdf](http://www.mos-broker.bm.ru/common/img/uploaded/analit/2008/file_16394.pdf)

<sup>2</sup> Шохина Е. Ритейл на распутье // Эксперт. — 2009. — 4 март.

<sup>3</sup> Колтунова О. Слабые звенья цепи // Компания. — 2009. — 18 февр.

<sup>4</sup> Дагаева А. Ванцев отдает Sky Express // Ведомости. — 2009. — 16 март. — №45 (2315)

<sup>5</sup> Балашова А., Ерохина И., Занина А. Беталинк не выходит на связь, // Коммерсантъ. — 2009. — 10 март. — № 41/В(4096)

<sup>6</sup> Шишкин М. Активы банков достигли половины ВВП // Коммерсантъ. — 2007. — 28 март. № 50(3626)

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. С другой стороны, 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<sup>1</sup>, 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 КМБ-банк. Societe Generale — долю в «Росбанке». Raiffeisen International поглотил ИМПЭКСБАНК. «Абсолют-банк» был продан бельгийской группе KBC. Commerzbank AG приобрел долю «Промсвязьбанка». Венгерский банк OTP приобрел «Инвестсбербанк». И так далее. Доля нерезидентов в капитале российских банков 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 слабый 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

---

<sup>1</sup> Пашутинская Е., Мазунин А. Ренессанс Кредит предлагает заемщикам досрочное освобождение // Коммерсантъ. — 2009. — 24 февр. — № 32/В (4087)

стороны, позволяет дилерам зарабатывать больше, с другой — гарантирует компании качественных абонентов, поскольку взаиморасчеты с дилером происходят по мере использования новыми абонентами услуг компании. Параллельно компания стала внедрять партнерские программы с дилерами, совместные тарифные планы. Наконец, просто передали фирменные салоны МТС под управление партнеров — владельцев розничных сетей<sup>1</sup>.

Также дистрибуторами компании являются региональные партнеры, которые готовы работать по системе франчайзинга. Франчайзинговые программы реализуют: «Пятерочка», «Копейка», «Седьмой Континент», «ЭКОНИКА», «ЛУКОЙЛ», ТНК, Baskin&Robbins, «Ростик's», «Елки-Палки», «Крошка-Картошка», «Евросеть», «Связной», «Цифроград», «36,6», «Магазин Горящих Путевок» и мн. др.

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<sup>2</sup>. 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.

В ноябре 2008 г. для удобства пассажиров S7 Airlines ввела услугу оплаты авиабилетов через платежную систему «Яндекс.Деньги» на сайте авиакомпания 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 «АрбатПрестиж»,

<sup>1</sup> Ерохина И. Преимущество мобильных операторов в том, что их емкость неограничена // Коммерсантъ. — 2008. — 31 июля. — № 133(3950)

<sup>2</sup> Чайкина Ю. ТКС-банк открывает карты. // Коммерсантъ. — 2008. — 5 июля.



когда конкурирующие сети «Иль де Ботэ» и «Арбор Мунди» обменивали дисконтные карты банкрота на собственные аналогичные карты)<sup>1</sup>. 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. Исключение представляет сеть «Утконос», бизнес-модель работы которой (комбинация интернет-торговли и офлайн-розницы, не требующая больших торговых площадей) в сочетании с льготами мэрии (за те 35 000 м<sup>2</sup> торговой площади, которыми располагает «Утконос», компания платит по льготной муниципальной ставке \$200 за 1 м<sup>2</sup> в год, что на \$50 меньше самой нижней планки коммерческого рынка<sup>2</sup>) 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<sup>3</sup>.

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 препон 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 открытии торгового центра в Екатеринбурге<sup>4</sup>. 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)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Бокова А. Тактика стервятника // Smart Money. — 2009. — 18 март.

<sup>2</sup> Юдина П. Социальный дисконт // Smart Money. — 2009. — 1 март.

<sup>3</sup> Помощь летит // Коммерсантъ. — 2009. — 14 апр. — № 66(4121)

<sup>4</sup> Парфентьева И. IKEA сомневается в России // Коммерсантъ. — 2009. — 30 март.

<sup>5</sup> Утехин А. Шведы устали от России // Ведомости. — 2009. — 31 март. — №56 (2326)

## 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, строительные подрядные организации, а также поставщики товаров в розничную торговлю. Когда бизнес растет, эти аудитории не слишком влияют на деятельность компаний. Но игнорировать их было бы опрометчиво. Особенно если в стадии роста компания попадает в кризисную ситуацию — сама по себе или вместе со всей экономикой сразу.

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. Это, в свою очередь, привело ее к «войне» с сетью Auchan. В ответ осенью 2008 г. в арбитражные суды были завалены иски 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 все участникам 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.

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 ofercie 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<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> Дагаева А. Самолеты не нужны // Ведомости. — 2009. — 26 февр. — №34 (2304)

эффективностью. Для арендодателя это, конечно, означает сокращение поступлений, но альтернативой является их полное прекращение. Гильдия управляющих и девелоперов (ГУД) подсчитала, что с момента начала кризиса средняя арендная ставка на офисные помещения упала на 41%, на торговые — на 48%, цена продажи — на 35% и 40% соответственно<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup> в таких сложных категориях товаров, как мясо, овощи и фрукты.

Все эти ситуации справедливы утверждения, что в стадии роста отношения с поставщиками, хотя и могут быть отнесены к категории «прочие», не могут быть полностью проигнорированы.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Экономика предложения и модель позиционирования — 30%**

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», потом на федеральный уровень вышел «МегаФон» (собрал 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 в сети аптек «Ригла», у «Внешторгбанка», «Почты России», «РЖД» и мн. др.

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 146 млн sim-карт — 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.

<sup>1</sup> Коммерсантъ-новостной блок, 12 марта 2009

<sup>2</sup> Колтунова О. Дам, но не вам // Компания — 2009. — 2 апр.

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 компаний, оказывающих различные услуги одному и тому же клиенту. И формально эта задача была решена правильно, но «подводный камень» оказался в том, что сами компании являются самостоятельными центрами прибыли и, мягко скажем, плохо уживаются в общем «гнезде». С «человеком» они по-прежнему работают порознь. А сильного центра, способного навести порядок, в этом «семействе» нет. Так правильное решение оказалось приложено к неправильной задаче, к тому же не позволило сотовому оператору четко позиционироваться в отношении каждой аудитории.

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<sup>1</sup>. 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 ради такого сотрудничества готовые на все<sup>2</sup>.

Чтобы увеличить скорость региональной экспансии, часть услуговых компаний готова активно привлекать региональных партнеров по условиям франчайзинга. Низкий уровень узнаваемости бренда в регионах в этом случае уменьшает скорость строительства региональной сети — так 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<sup>3</sup>.

## **Система управления персоналом — 30%**

Как говорят химики, если смешать химические вещества по несколько 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

<sup>1</sup> Никитина Е. Создание *private label* для розничных сетей // Smart Money. — 2007. — 27 февр.

<sup>2</sup> Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. — 16 март.

<sup>3</sup> Новостной блок журнала «Свой бизнес» // <http://www.mybiz.ru/index.php?page=1174>

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<sup>1</sup>. Главное — так формализовать работу тысяч сотрудников, чтобы все операции были циклические и качество обслуживания держалось на одном уровне, не зависящем от индивидуальных особенностей человека.

В рестораны McDonald's в России ежедневно приходят более 600 000 посетителей. Не говоря уже о необходимости радушного приема, вежливости 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), таким образом, приходится 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 более двухсот посетителей. Спрашивается, могут ли они 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.

## **Инфраструктура предоставления услуги — 25%**

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 технические 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»<sup>2</sup>. Феномен привязанности связан с потребительским опытом. Люди

<sup>1</sup> Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. — 16 март.

<sup>2</sup> История Starbucks // <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=31>

пристрастились 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<sup>1</sup>.

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.

Американская авиакомпания JetBlue позиционируется как бюджетная, но с элементами комфорта как у традиционных перевозчиков. Униформа персонала от стильного дизайнера, полный набор автоматизации (электронный билет, продажа через Интернет, киоски саморегистрации), широкие кожаные кресла и «живое» телевидение в салонах самолетов изменили представление пассажиров о том, какой должна быть бюджетная авиакомпания. Все кресла авиакомпании кожаные с увеличенной шириной (45 см) и пространством для ног (от 81 до 86 см). JetBlue Airways вошла в историю как первая в мире авиакомпания, предложившая на борту прямые телевизионные трансляции. В спинке каждого пассажирского кресла вмонтированы мониторы, позволяющие просматривать 36 каналов бесплатных телевизионных программ, включая такие известные, как CNN, BBC America, ESPN, History Channel, MTV. Также авиакомпания предлагает бесплатное спутниковое радио и прокат видеофильмов. Бизнес JetBlue построен на двух основных принципах: иметь низкие расходы, снижать тарифы и стимулировать пассажиропоток, но при этом перевозить людей на новых самолетах в комфортабельных креслах с персональным телевизором и дружелюбным персоналом на борту.

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<sup>2</sup>. Все старались открыть как можно больше гипермаркетов без анализа места 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

<sup>1</sup> История Subway // [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_Subway](http://storybrand.ru/article.php/history_of_Subway)

<sup>2</sup> Никто не думал об эффективности // Деловой Петербург. — 2009. — 24 март.

бюджетные покупатели стали рассматривать расходы на общественный транспорт как часть затрат в общем чеке покупки.

### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы — 15%**

На стадии роста бизнес-модель и бизнес-процессы прошли процесс апробации на локальном рынке, и менеджмент на стадии роста просто переносит ее на национальный рынок.

Российский ритейл, о котором мы здесь часто говорим, вне зависимости от кризисной ситуации находится в стадии роста: он еще не смог насытить все рынки, карта его проникновения очень фрагментирована. Компании, не сумевшие полностью насытить рынки, в момент снижения покупательной активности сосредоточатся на операционной эффективности, закроют нерентабельные точки, постараются купить менее удачливых конкурентов (их цена невысока) и создадут новые бизнес-модели. С возобновлением экономического роста они продолжают распространение своих сетей в незанятые регионы, даже с низкой покупательной способностью — до полного насыщения рынков.

В кризисной ситуации потенциально большие шансы у розничных компаний, развивающих формат крупного дискаунтера, где торговая наценка не столь велика, а ассортимент формируется в основном за счет недорогих товаров: в эти магазины покупатели переходят из более дорогих супермаркетов. Проблемы с парковкой, очереди на кассах и даже жалобы покупателей не мешают гипермаркетам привлекать все больше клиентов. Так, в выходные один московский гипермаркет Auchan может наторговать на \$1 млн и обслужить 10 000 человек.

Формат гипермаркета не очень гибкий: приходится сразу выбирать районы с высокой плотностью населения и хорошей транспортной инфраструктурой. Он не будет эффективен, если компания не имеет идеальных бизнес-процессов и не следит скрупулезно за издержками. По мнению аналитиков Prosperity Capital Management, компания Auchan — одна из наиболее технологичных розничных сетей в России. Продумано все — от расположения самих магазинов до выкладки и скорости обслуживания. Козырь Auchan — ценообразование дискаунтера в сочетании с необычайно широким ассортиментом. Но есть одна хитрость: магазины не обязаны держать на полках все 45 000 наименований, руководство само выбирает их из списка товаров, гибко подстраиваясь под свою аудиторию. Зонирование товаров может отличаться от магазина к магазину, но в целом подчиняется единым законам. В результате выручка на единицу площади здесь составляет \$19 000 с 1 м<sup>2</sup> в год (больше, чем у любой российской сети), и просто невероятная для российского рынка оборачиваемость капитала — около 30 дней. Для сравнения, у Metro Cash & Carry — 39 дней, в среднем же по стране этот показатель находится на уровне 45 дней<sup>1</sup>. Аналогичные российские сети по выручке, посещаемости и ряду других характеристик достигают в лучшем случае 70% показателей Auchan.

Несмотря на кризис, Auchan каждый год планирует открывать в России по 6—10 объектов. Такая же ситуация в Metro Cash & Carry: последние годы компания открывала по семь—девять новых торговых центров<sup>2</sup>. Последние годы группа Metro росла, в основном, за счет продаж в России, на Украине и в азиатских странах. По прогнозам аналитиков, несмотря на кризис, в ближайшие

<sup>1</sup> Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. — 16 март.

<sup>2</sup> Финансовые итоги работы «Метро Кэш энд Керри» в 2008 г., 24 марта 2009, 17:44 Retailer.RU

годы российский розничный рынок будет расти на 12—15% в год в номинальном выражении. Поэтому Metro Group в Западной Европе планирует продать часть магазинов, а на вырученные деньги открыть торговые точки на развивающихся рынках<sup>1</sup>.

Итак, тот, кто имеет уникальную бизнес-модель и отлаженные бизнес-процессы, выживет и сможет вытеснить конкурентов, особенно учитывая, что розничной торговле во время кризиса придется снова воевать за потребителя с обычными рынками, на которые в нашей стране приходится, по разным оценкам, 19—22% внутренней торговли. Россияне покупают на рынках 60% одежды и обуви и 50% овощей и фруктов<sup>2</sup>, а с наступлением кризиса чаще выбирают рынки как более дешевую альтернативу цивилизованной рознице. А если у компании есть успешная бизнес-модель, но в результате роста бизнеса накопились долги, которые не могут быть оплачены из текущей прибыли? Чтобы решить финансовые проблемы, компании начинают рассматривать варианты объединения бизнесов с другими участниками рынка. В качестве примера можно назвать сделку крупнейшего российского автодилера группы компаний «Рольф» по продаже японской Mitsubishi Corporation 40% бизнеса по дистрибуции в России автомобилей Mitsubishi<sup>3</sup>.

Однако серьезно поменять выбранную ранее бизнес-модель в стадии роста уже крайне тяжело. Часто у компаний в кризисе немного альтернатив: сфокусироваться на повышении эффективности выбранной модели («Х5», «Аэрофлот», «Трансаэро»), объединиться с похожей по бизнес-модели компанией («МДМ банк»—«Урса банк»), отдать контроль над бизнесом в счет оплаты долгов, но сохранить функционирование компании («Евросеть», АЛПИ, «Мосмарт») или обанкротиться («Беталинк»).

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-V2C» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Проектное управление — 40%**

Рост бизнеса — это, прежде всего, выход компании за пределы материнского рынка. Компания начинает тиражировать свою бизнес-модель в национальном масштабе и реализует десятки очень похожих проектов строительства региональной инфраструктуры. Главная задача — приведение всех новых региональных подразделений под единый шаблон управления. Когда строительство будет закончено, закончатся все проектные процессы и компания примет «на баланс» уже отлаженные операционные процессы.

### **Оперативное управление — 35%**

Масштабный рост бизнеса вынуждает компанию реагировать на еще неизвестные менеджменту закономерности работы на федеральном рынке. Эффект масштаба требует корректировок в тиражируемой бизнес-модели. Компания становится заметным игроком на рынке, поэтому любые кризисы или недовольство ключевых аудиторий на 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

<sup>1</sup> Metro готова к продаже // RBC daily. — 2009. — 25 март.

<sup>2</sup> Данные Минэкономразвития РФ, 2008

<sup>3</sup> «Рольф» продает Mitsubishi 40% бизнеса // <http://top.rbc.ru/retail/24/09/2009/331958.shtml>



территориях быстро сказывались на бизнесе в целом, могут служить проблемы IKEA с органами власти, низкое качество связи Tele2 в новых регионах, сложности выхода в регионы, с которыми столкнулся Citibank, и другие.

### **Операционное управление — 25%**

Когда бизнес-модель воспроизводится в регионах, важно постоянно ее анализировать на предмет улучшения, чтобы в регионах шло становление самой передовой практики. Когда строительство региональной сети будет завершено, начальная бизнес-модель, созданная на материнском рынке, станет составной частью национальной бизнес-модели предоставления услуг.

### 3.5. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на стадии 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:

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 третьим 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<sup>1</sup>.

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%)<sup>2</sup>, 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<sup>3</sup>. 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<sup>4</sup>. 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.

<sup>1</sup> Дзячко Т. «Цель — обогнать конкурентов», — Сергей Солдатенков, генеральный директор «Мегафона» // Ведомости. — 2008. — 19 февр. — №30 (2052)

<sup>2</sup> Азбука кризисной розницы // <http://www.strana.ru/doc.html?id=126395&cid=1>

<sup>3</sup> Дневник наблюдений // Секрет Фирмы. — 2006. — 25 сент. — №35(170)

<sup>4</sup> Бокова А. Мелочь, а неприятно // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)

2. «Бенчмаркинг» — у всех компаний предложение становится примерно одинаковым. Как продукты в супермаркете начинают быть похожими на друг 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 в виду простой мотивации менеджмента не отставать ни в чем от конкурента.

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 про-активной, 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 «выпадения». 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 собирает 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<sup>1</sup> «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.).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mobile Virtual Network Operator

<sup>2</sup> Бокова А. Связаны одной сетью //Smart Money. — 2009. — 6 апр.

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».

*4. Фокус в коммуникации на общечеловеческих ценностях, миссии компании и ее гражданской позиции.* В секторе услуг потребитель имеет дело непосредственно с поставщиком, поэтому, при прочих равных условиях, критерием выбора становятся ранее второстепенные факторы, например общественная позиция компании-поставщика услуг. Совпадает ли она с личной позицией потребителя? Потребители в обществах, достигших стадии экономической стабилизации, стараются проявлять свою гражданскую позицию, предпочитая тратить деньги в компаниях, которые занимают «правильную» общественную позицию (в частности, успешно реализуют концепции устойчивого развития, корпоративного гражданства и т.п.).

Например, 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 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,— 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<sup>1</sup>.

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»).

*5. Интеграция услуг — наращивание на единой платформе всевозможных услуг и предоставление клиенту в формате «единого окна».* 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

<sup>1</sup> Россоховатская Д. Натуральная Америка // Коммерсант-Деньги. — 2009. — 30 март.

поглощенного Golden Telecom) с системой розничной дистрибуции всего спектра услуг (на базе приобретенной «Евросети»). Также можно говорить о других попытках объединения 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<sup>1</sup>. 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 авиаперевозки, туризм, финансы, аренду лимузинов, розничную торговлю продуктами питания, книгами и алкоголем, а также медицинские услуги.

В 2008 г. российский рынок дополнительных услуг сотовой связи (VAS) вырос на 39% — до \$3,8 млрд. Дополнительные услуги к основной — разговору — 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» — всего на 19%, при том что количество абонентов незначительно выросло. Основными драйверами роста рынка VAS стали мобильный Интернет и услуги RBT (ring-back tone, мелодия вместо звонка). Самой выгодной последняя оказалась у «МегаФона» прежде всего за счет покупки RBT-бизнеса у своего партнера, компании «Инкор». В целом рынок VAS в долларах, несмотря на кризис, по оценке экспертов, будет расти на 40% в год<sup>2</sup>.

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, продавшие 2000—6000 машин в год.

*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 клиенты возможны только тогда, когда они не удовлетворены услугами конкурентов. Уже сегодня большинство новых подключений сотовых операторов производится за счет «мигрантов» от конкурентов. Среди новых абонентов МТС, например, таких около 70%. Естественно, конкуренты будут рады заполучить ваших клиентов, ведь эти клиенты сохраняют высокий уровень пользования услугой. Так, для абонентов, перешедших к МТС от других операторов, начальный ARPU составляет \$10—11, и за один год они увеличивают свои расходы в среднем на 30%.

*7. Укрупнение бизнеса через слияния и поглощения.* На этом рынке выживают крупные сети, способные экономить на масштабе. 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

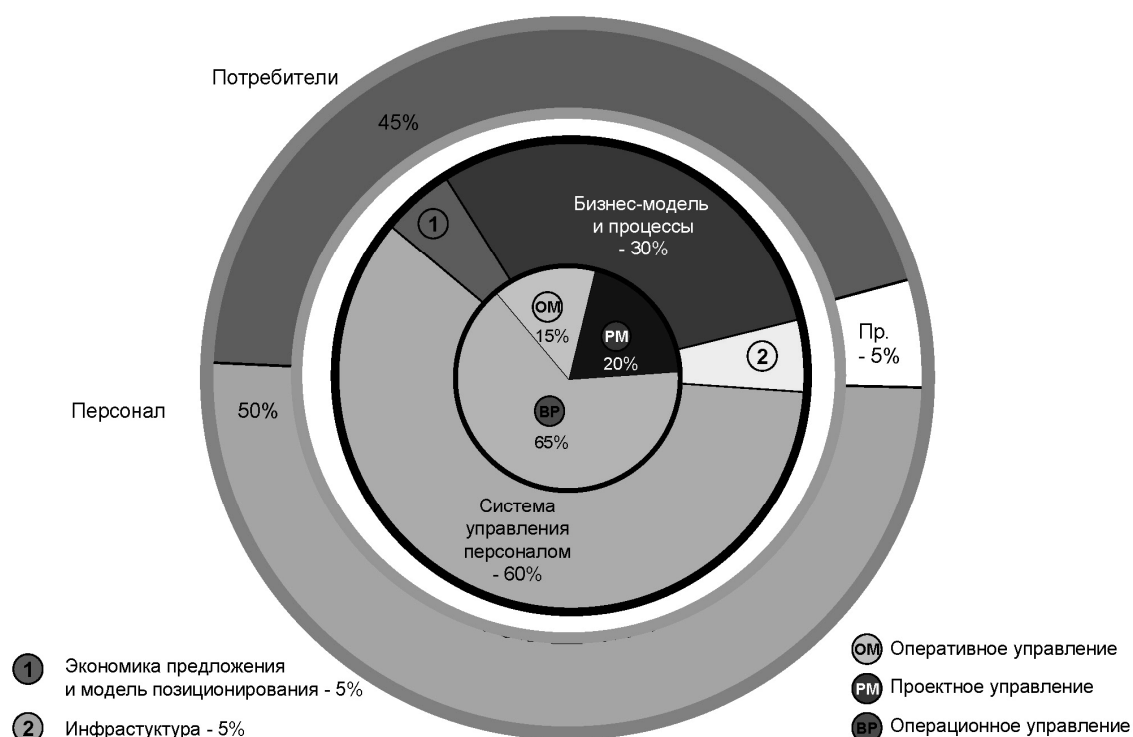
<sup>1</sup> Операторы сотовой связи инициировали противостояние розничных салонов, Russian & CIS Daily UniCredit Aton, 7 апреля 2009

<sup>2</sup> Голицына А. Доходная полоса // Ведомости. — 2009. — 3 апр. — №59 (2329)

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 вырабатывает 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. Иностранцы смогут принести то, чего им не хватает — отлаженные технологии управления персоналом, ИТ-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 сервисного 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 сервисной компании.

*9. Международная экспансия.* С насыщением национального рынка и со стабилизацией развития компании в своей стране перед руководством эффективной сервисной 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.



*Рис. 11. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-B2C» на стадии стабилизации.*

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C», В СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Персонал — 50%

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 служебные 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 служебные компании потребительского сектора рассматривать персонал как ресурс и четко «форматировать» его под специфику и задачи бизнеса.

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<sup>1</sup>. Но с каждым годом их квалификация и уровень знания языка будут повышаться, расширяя круг возможностей карьерного роста.

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<sup>2</sup>. 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 потребностей.

Сегодня та же МТС строит в регионах России контактные центры, ориентированные на повышение лояльности абонентов и способные предоставлять сервисные услуги миллионам абонентов (до 100 000 звонков в день). В центре работают — в основном не по специальности — выпускники вузов. Чтобы повысить качество сервиса, но при этом снизить издержки, банки также открывают call-центры, создавая таким образом рабочие места в самых «бедных» регионах страны. Так при поддержке администрации Ульяновский области «Альфа-банк» открыл на call-центр с 1000 молодых и мотивированных сотрудников, при этом не имевших опыта работы по этой специальности<sup>3</sup>.

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»<sup>4</sup>. 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.

На стабильном рынке персонал может не только оказать заметное влияние на положение компании за счет качества повседневной работы, но и

<sup>1</sup> Мигрантов в розницу // Торговая газета. — 2009. — 12 фев.

<sup>2</sup> Майкл Бергдал «Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами» // [retail.ru/article/retail/12480/](http://retail.ru/article/retail/12480/)

<sup>3</sup> Назарова Е., Мангилева Е. В МТС есть работа для 900 человек // Ведомости — 2009. — 12 апр. — №68 (2338)

<sup>4</sup> История Starbucks // <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=31>

выступить решающим фактором в сложной ситуации. Так, например, когда в августе 1997 г. служащие компании UPS устроили двухнедельную забастовку, отправители, естественно, понесли почту конкурентам. В частности, компании FedEx пришлось ежедневно обрабатывать дополнительно свыше 800 тыс. почтовых отправлений. Тысячи сотрудников FedEx, многие из которых и так работали полный день, добровольно оставались на посту сверхурочно и сумели справиться с резко возросшим объемом проходящих через них посылок. Задержек доставки практически не было. После этого доля FedEx на рынке экспресс-доставки выросла сразу на 2% и закрепились на уровне 43%<sup>1</sup>.

## **Потребители — 45%**

Понятно, что конкуренция между компаниями скажется на требовательности клиентов. В будущем мы получим миллионы требовательных и 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 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<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>.

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

<sup>1</sup> История FedEx // [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_fedex](http://storybrand.ru/article.php/history_of_fedex)

<sup>2</sup> Майкл Бергдал «Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и с другими розничными гигантами» // [retail.ru/article/retail/12480/](http://retail.ru/article/retail/12480/)

<sup>3</sup> Эддами Д., Прайор А. Starbucks — народу! // Ведомости. — 2008. — 22 июля. — №134 (2156)

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<sup>1</sup>.

### **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.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2C» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Система управления персоналом — 60%**

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.

---

<sup>1</sup> Самые комфортабельные авиакомпании мира // <http://www.luxemag.ru/travel/134.html>

Соответственно, компании приходится уделять приоритетное внимание профсоюзной политике. Например, компания Wal-Mart всегда жестко противодействовала деятельности профсоюзных организаций, поскольку видела в них конкурентов за влияние на коллектив. Но при конструктивном взаимодействии с профсоюзами, напротив, в руках собственника появляются дополнительные инструменты управления персоналом.

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 как машина с десятками миллионов клиентов<sup>1</sup>. 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.

### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы — 30%**

Новые услуги, новые модели ведения бизнеса, оптимизация всех потоков и постоянная автоматизация тех функций, которые раньше выполнялись человеком, обеспечивает компании постоянное снижение издержек и дополнительный доход.

Когда один из лидеров бюджетных авиаперевозок easyJet уверенно встал на ноги, компания стала дальше реализовывать идеологию «удобно и легко». Появились новые сервисы, которые стали предлагаться потребителям через сайт авиакомпании, а потом стали самостоятельными бизнесами. В настоящее время группа компаний easyGroup включает в себя не только low-cost 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 стадии стабилизации бизнес-модель трансформируется в новую глобальную бизнес-идеологию. То же самое мы уже говорили выше и о группе Virgin.

Если бизнес-модель компании фокусируется на росте качества основной услуги, ее развитие возможно через создание для клиентов совместного предложения с другими компаниями. Например, музыка, которая всегда звучит в кафе Starbucks, производится 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<sup>2</sup>. Все это не 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

<sup>1</sup> Цуканов И., Дзядко Т. Эмигрант из «ВымпелКома» // Ведомости. — 2009. — 6 апр. — №60 (2330)

<sup>2</sup> Starbucks: как прививали культ кофе в Америке // [www.biztimes.ru/index.php?artid=597](http://www.biztimes.ru/index.php?artid=597)

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<sup>1</sup>. Эта экономия не способствовала росту доходов от каждого клиента, но сильно повысила их число. Интегрированное предложение позволило миллионам клиентов убедиться, что лучшее место в мире для покупки транспортных и туристических услуг – сайт Expedia.

### **Экономика предложения и модель позиционирования — 5%**

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.

Возьмем, к примеру, автозаправочный комплекс где-нибудь на западе Канады. В США, Канаде и многих других странах так называемого Английского общего права (лежащего в основе национальных законодательств) запрещается строить отдельно стоящие заправки, поскольку географическое положение может дать компании конкурентное преимущество в условиях, когда на трассе у автомобилиста нет выбора. Разрешается строить от 2 до 6 заправочных комплексов разных компаний 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 проигнорирует Shell (спасибо истории с Brent Spar), плюнет 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 заправится в BP, которая позиционируется как компания, уделяющая особое внимание альтернативной энергетике. Водитель джипа с 4-хлитровым двигателем, который выделяет огромное количество CO<sub>2</sub>, вероятно, тоже подумает: «Я хотя бы помог компании, которая столько делает для экологии». Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни ExxonMobil (этот бренд ему не известен, потому что в Европе компания работает под маркой Esso). Скорее, Shell или BP, эти европейские марки ему наиболее знакомы. Американец, наоборот, заправится в ExxonMobil или Chevron — это истинно американские компании. Человек на дорогом автомобиле, скорее, посетит Shell, эта компания позиционируется как технологический лидер в переработке бензина. А огромная волна эмигрантов из Гонконга и Китая, обосновавшаяся на западном побережье Канады, наверняка предпочтет отдать свои деньги PertoChina из-за

<sup>1</sup> Данные компании Expedia // [www.expedia.com](http://www.expedia.com)

этнической солидарности. Вот так не свойства услуги и цена, а свойства компании становятся определяющими в стадии стабильного и насыщенного рынка.

### **Инфраструктура предоставления услуги — 5%**

Инфраструктура компании уже полностью отстроена, требуется только ее качественная эксплуатация. Радикально повлиять на нее может только появление инновационной технологии. Так, появление Интернета стало платформой для роста дистанционных услуг и заставило компании сокращать число «традиционных» точек обслуживания, сосредоточиваясь на оказании услуг on-line.

Например, в секторе розничной торговли бытовой техникой крупнейшие продавцы электроники ясно увидели перед собой перспективу стабилизации потребительского спроса. Если в 2005—2006 гг. рынок рос на 25—30% в год, то в 2007 г. он вырос всего на 15% и прогнозы его дальнейшего роста скромные. Компании по торговле бытовой техникой наперегонки создают федеральные сети online-магазинов. В России, например, «Техносила» рассчитывает, что через пять лет доля Интернет-продаж сети может увеличиться с нынешних 2% до 30%. К этому времени компания планирует открыть Интернет-площадки в каждом городе, где есть ее магазины, и обеспечить доставку товара до любой точки России. А «М-Видео» планирует добавить к пяти действующим Интернет-магазинам еще 53<sup>1</sup>. В январе—феврале 2009 г. оборот Интернет-магазина сети «Эльдорадо» превысил \$10 млн, что на 65% выше аналогичного периода прошлого года. Посещаемость Интернет-магазина выросла на 60% и составила более 3,6 млн посетителей, из них около половины пришлось на Москву и Петербург<sup>2</sup>. Также компания запустила сервис «Интернет-самовывоз» во всех регионах присутствия сети и всех собственных магазинах (365 точек) в 145 городах России. Покупатель выбирает товар из каталога Интернет-магазина, отмечает, в каком магазине сети его удобно забрать, распечатывает бланк подтверждения заказа и в течение суток приезжает за товаром. Выгода такой покупки в том, что товар приобретается по цене Интернет-магазина, но при этом покупатель не зависит от службы доставки Интернет-магазина. Компания ожидает, что через несколько лет оборот проданных с помощью данной услуги товаров достигнет \$100 млн<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Сагдиев Р. Идут на клик // Ведомости. — 2008 — 17 июля. — №131 (2153)

<sup>2</sup> Короткой строкой 13 Марта 2009, 11:17 Retailer.RU

<sup>3</sup> Сам вывоз, 20 Марта 2009, 15:41 ПРАЙМ-TACC

Такое развитие событий и у мобильных операторов связи, которые с ростом потребления мобильного Интернет-трафика на существующих сетях начали разворачивать сети третьего поколения и менять свою бизнес-модель. За 3 года (2007-2010 гг.) компании мобильной связи вложили строительство сетей более \$4 млрд<sup>1</sup>. Технологии мобильной связи третьего поколения (3G), являются эволюционными технологиям GPRS и EDGE, которые являются частью стандарта GSM. По сути, компаниям не нужно технологически ничего менять в своей сети, лишь только делать фрагментарное обновление оборудования. Следующим технологическим форматом, который является логическим продолжением уже сетей 3G, будет стандарт 3GPP Long Term Evolution (или LTE). LTE — это эволюционный стандарт технологий UMTS и CDMA. Скорость передачи данных по стандарту LTE может достигать 326 Мбит/с, что выше скорости передачи данных в стандарте 3G более чем в 45 раз и в 850 раз выше, чем по EDGE/GPRS.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-В2С» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Операционное управление — 65%**

Чтобы обсуживать миллионы потребителей в национальном масштабе, компания должна ежедневно обеспечивать функционирование всех региональных подразделений по единым стандартам. Проблемы с обслуживанием и неэффективная работа в одном регионе моментально отражается на репутации компании в целом, так как большинство служговых компаний работают под единым национальным брендом. Поэтому единые циклические процессы во всей национальной сети — это основа выживания компании на многие годы.

### **Проектное управление — 20%**

Чтобы поддерживать постоянный интерес потребителей, необходимо реализовывать проекты инновационных услуг и необычные маркетинговые акции. Также компания может пытаться выходить со своей услугой на рынки других стран, копируя уже отработанную на национальном рынке бизнес-модель работы. При этом может оказаться, что особенности общества в других странах приводят к иному уровню или конфигурации спроса на услуги, и действенная в одном обществе бизнес-модель не способна эффективно удовлетворять спрос в другом.

### **Оперативное управление — 15%**

Бизнес уже построен и растет не более 5% в год. Большинство процессов уже отлажены и компания очень хорошо разбирается в проблематике работы отрасли. 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 известны на федеральном уровне, чрезвычайные ситуации и т.д.

---

<sup>1</sup> Глава МТС: мобильная связь стремительно мигрирует в Интернет. Заявление М. Шамолина на ПМЭФ- 2010 // <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369682>

### **3.6. Управление организацией, оказывающей услуги для розничных потребителей, на нисходящих стадиях жизненного цикла**

В предыдущих подглавах было рассмотрено, 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<sup>1</sup>.

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, 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. Очень важно, чтобы «катушка» генератора (система управления) увеличивалась вместе с «магнитами» (ключевыми аудиториями). 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.

---

<sup>1</sup> Starbucks: как прививали культ кофе в Америке, [www.biztimes.ru/index.php?artid=597](http://www.biztimes.ru/index.php?artid=597)

## **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 вернуть 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 история IBM, успевшей вовремя сменить бизнес-модель. Но большинство компаний не замечают изменений и очень быстро меняют свое доминантное положение на рынке на место аутсайдера, готовящегося к банкротству.

## **Закономерные кризисы «затухания» в служговых 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, служговая 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.

## ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ПРОИЗВОДЯЩИМИ ТОВАРЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 4.1. Особенности управления организациями, производящими товары 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, тяжелое 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.

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»<sup>1</sup>. 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. 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, в том числе, и энергоресурсы, и их стоимость оказывает на динамику развития народного хозяйства универсальное влияние. У этого типа бизнеса есть несколько специфических отличий, которые влияют на внутрифирменное управление и на структуру ключевых аудиторий:

*1. Огромный объем реализации и физической прибыли.* Только прибыль до налогообложения у Новолипецкого металлургического комбината примерно равна всему объему реализации розничного гиганта — компании «Евросеть»<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup> или создать с нуля розничную систему типа «Евросети», имевшую в годы расцвета свыше 5000 точек продаж более чем в 100 городах России и

<sup>1</sup> Удержать траекторию // Эксперт. — 2007. — 1 окт. — №36 (577)

<sup>2</sup> Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. — 2007. — 1 окт. — №36 (577)

<sup>3</sup> Информация компании НЛМК // [www.nlmk.ru](http://www.nlmk.ru)

странах СНГ<sup>1</sup>? 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 40 тысячами торговых представителей, разбросанных по всей стране. Какой еще бизнес может принести \$27,3 млрд. чистой прибыли, как «Газпром»?<sup>2</sup> 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 безучастия собственника. Его и топ-менеджмент вообще можно сменить без особого влияния на производственные показатели. Так, например, работала энергосистема России, в которой 15 лет царил управленческий хаос, но на надежности системы это практически не отражалось. Только авария на подстанции Чагино 25 мая 2005 г., оставившая пол-Москвы без электричества, заставила, наконец, задуматься о многолетнем отсутствии программ модернизации отрасли. Но система же работала, несмотря на все проблемы с собственниками. Смогли бы столько же продержаться розничная сеть или завод по производству прохладительных напитков? Предприятия алюминиевой промышленности успешно работали и при захвативших сначала эти активы представителях рэкета, и при толлинговых королях, и при, наконец, сменивших их профессиональных управленцах. Ни один тип бизнеса не подвергался, и не будет подвергаться таким атакам рейдеров (от криминала до органов власти), как добыча полезных ископаемых и крупномасштабное производство. Каждое из нынешних крупных предприятий в этой отрасли прошло через конфликты вокруг прав собственности. Вспомним «Русский Алюминий» (Быков и КрАЗ, Живило и НкАЗ), ТНК («Черногорнефть» и «Кондпетролеум»), «Евразхолдинг» и УГМК-Холдинг (Живило и КМК, Хайдаров и Качканарский ГОК), «Роснефть» (Ходорковский и ЮКОС), и многих других.

*3. Продолжительный оборот денежных средств.* За 15 постсоветских лет в России запустили в серийное производство две модели гражданских самолетов: «Ту-204» и «Sukhoi SuperJet». Построена (на самом деле, достроена с советских времен) одна электростанция. А сколько появилось новых алюминиевых или нефтеперерабатывающих заводов? Ни одного. Экономика страны уже десятки лет не может освоить добычу углеводородов с шельфа Баренцева моря. В условиях нестабильности политического и инвестиционного климата и «коротких денег» госкомпании и частные бизнесмены предпочитают реинвестировать прибыль в лучшем случае в модернизацию основных фондов существующих предприятий, но не в новые долгосрочные проекты. Кардинальные изменения в законодательстве в середине проекта, как это случилось с проектами, открытыми в рамках соглашений о разделе продукции (Сахалин-2 и Газпром), инвесторов не вдохновляют на новые инвестиции. Единственный выход — находить «старших партнеров» в виде госкомпаний и таким способом хеджировать политические

<sup>1</sup> Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров», — Евгений Чичваркин, председатель совета директоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. — 2008. — 23 июня. — №113 (2135)

<sup>2</sup> В плену падающей добычи // Эксперт. — 2008. — 7 июля. — №27 (616)

риски. 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 проблемы 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»<sup>1</sup> 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 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 тем обстоятельством, что эти предприятия производят неконкурентоспособную на мировых рынках продукцию («КАМАЗ», «Трансмашхолдинг» и т.д.). Целиком под контролем региональных властей находится строительный бизнес и промышленность строительных материалов. В энергетическом секторе влияние органов власти вылилось в годы, потребовавшие на согласование реформ РАО ЕЭС. А от кого вообще зависел старт реформы? Кто регулирует вырубку лесов и экспорт деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности? Кто контролирует производство драгоценных металлов и 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»).

*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)<sup>2</sup>. Отечественное законодательство формально препятствует образованию компаний, контролирующих свыше 35% рынка. Такие компании автоматически становятся объектом государственного регулирования, причем основным рычагом регулирования является не разукрупнение (как в США), а государственное вмешательство в их цены и тарифы. Таким образом, отечественная система фактически поощряет концентрацию и монополизацию

<sup>1</sup> Малкова И., Новый В. Премьер-супервайзер // Ведомости. — 2010. — 15 июня. — №107 (2625)

<sup>2</sup> Д. Ергин. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть. Пер. с англ. — М.: ДеНово 1999г.

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, новый гражданский «Сухой» поставляется, в основном, государственному «Аэрофлоту», тепловозы – государственным железным дорогам, атомные станции и вооружения – в страны третьего мира, опять же по госконтрактам, и так далее. В общем, чтобы успешно развивать этот тип бизнеса, надо обращать внимание не на качество корпоративного управления и инвестиционную привлекательность, а уметь выстраивать конструктивные, лучше дружеские, отношения с регуляторами и другими собственниками в отрасли. Клиенты, персонал, инвесторы, жители территорий – это второстепенные аудитории.

*6. Необычное ценообразование на продукцию.* Ни в каком другом секторе экономики продукция не имеет такого необычного ценообразования, как продукция этого типа бизнеса. Здесь основные факторы ценообразования — биржа, спекулятивные операции и политическая конъюнктура. Себестоимость производства барреля нефти в Саудовской Аравии и Ираке составляет \$2-3, в развивающихся странах типа Казахстана и Венесуэлы она колеблется от \$5 до \$12. Какой еще бизнес имеет 10-70 кратную разницу между себестоимостью и продажной ценой? Внутри этого бизнеса, построенного на сложных, взаимозависимых и монопольных взаимоотношениях, цены формируются вовсе не усредненными и цивилизованными показателями рентабельности. Биржевые товары продаются стандартными лотами, и особой разницы между канадской и красноярской алюминиевой чушкой нет, как нет ее между чукотским и южноафриканским золотом 999 пробы. Зачем же устраивать конкуренцию между компаниями? Производителям проще договориться и управлять рынками (как, например, это делает ОПЕК), при этом в вынужденных союзниках у производителей будут не только национальные правительства, но и компании потребители и правительства стран-импортеров. Олигополические сговоры при протекции государства обеспечивают высокую рентабельность и в других отраслях этого типа бизнеса (прокат, трубы, удобрения, уголь с определенными показателями КПД сгорания, применимый только в определенных электростанциях, цемент и т.д.). В общем если вы разумный собственник похожего предприятия – принимайте правила игры, созданные за многие годы, и старайтесь защитить свои рынки при помощи власти и коллег по цеху, максимизируя прибыль при постоянном снижении издержек. Российская практика ведения дел в этом типе бизнеса не изменится в ближайшие десятилетия, потому что для этого нужно пойти американским путем — расчленив монополии. Для этого нужны сильная политическая воля, поддержка миллионов избирателей, сильная судебная система, низкая коррупция, прозрачные правила игры и партнерская концепция взаимодействия бизнеса и власти.

*7. Региональная концентрация производства.* Как правило, все производственные объекты имеют выраженную региональную специфику. Черная металлургия – УФО и ЦФО, цветная – СФО и УФО, нефть, газ – Тюменская область и ЯНАО, алмазы – Якутия и т.д. Компании вынуждены

уделять внимание не только взаимоотношениям с органами власти, но и локальным сообществам в регионах своей работы. По качеству продукции компанию могут оценить только непосредственные потребители. Для большинства других аудиторий компания будет выглядеть так или иначе в зависимости, в первую очередь, от того, какое влияние она оказывает на регион. Поэтому компании должны иметь сильные местные тылы, которые обеспечивают им устойчивость на федеральном уровне. Рейдерские захваты градообразующих предприятий — возможность поднять на защиту персонал и жителей. Региональные лидеры, связанные с компанией, растут по чиновничьей лестнице, занимая высокие посты в федеральном центре, в правящей партии и в министерствах. Вместе с ними и усиливаются возможности и региональных бизнесменов.

*8. Влияние персонала в производстве на эффективность бизнеса ниже, чем в услугах.* В секторах добычи полезных ископаемых и несложных переделов (металлургия) влияние персонала на результаты бизнеса не так велико. Высокая квалификация и творческий потенциал не требуются. Проблемы с персоналом легко решаются наймом новых сотрудников. Красноречивый пример — аварии на шахтах Кузбасского бассейна («Юбилейная», «Ульяновская», «Распадская»). В интервью СМИ шахтеры откровенно высказывали отношение руководства шахт к ним, в котором подчеркивалось, что любой недовольный сотрудник будет в течение дня заменен на нового, готового работать при любых условиях<sup>1</sup>. Поэтому главная функция персонала — точное выполнение инструкций и техники безопасности при обслуживании дорогостоящих технологических объектов. Так многие технологические катастрофы могли бы быть превращены, если бы сотрудники четко бы выполняли все инструкции по надлежащей эксплуатации объектов. Человеческий фактор привел к трагедии на Саяно-Шушенской ГЭС, когда операторы интенсивно изменяли мощность турбин, что привело к последовательному переходу одного из гидроагрегатов шесть раз через зону не рекомендованной работы<sup>2</sup>. Когда в нарушение инструкций по бурению руководители ВР дали указание на интенсивное бурение<sup>3</sup> на платформе DeepWater Horizon в Мексиканском заливе. И таких примеров десятки.

В машиностроении, конечно, роль человеческого фактора выше, особенно в НИОКР и проектировании. Однако эволюция производства в направлении «отверточной» сборки или автоматизации процессов (а это и есть два наиболее выраженных российских тренда развития машиностроения и приборостроения) снижает влияние персонала. В целом в бизнесе этого типа оно не так существенно, как в секторах услуг, где бизнес осуществляется при непосредственном ежеминутном контакте 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.

<sup>1</sup> Шахтеры «Распадской»: правда о зарплате и безопасности // <http://www.youtube.com/watch?v=rq6QcLRFFQA>

<sup>2</sup> Акт технического расследования причин аварии, происшедшей 17 августа 2009 года в филиале Открытого Акционерного Общества «РусГидро» - «Саяно-Шушенская ГЭС имени П.С. Непорожного», стр. 72, 75, 88

<sup>3</sup> 60 Minutes - BP disaster - Deepwater Horizon survivor Mike Williams // <http://www.youtube.com/watch?v=N58oCgl9j2c>



## 4.2. Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии зарождения

### ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

На этапе зарождения российской промышленности главная задача государства и собственников состояла в том, чтобы произвести перераспределение активов советской промышленности и запустить рыночный процесс в надежде, что более эффективные собственники выведут из кризиса советские предприятия. Плохо или хорошо прошла приватизация – это уже не имеет значения. Все бизнесмены в то время, чтобы выжить и сохранить активы, должны были следовать правилам игры. Поэтому главная задача бизнеса именно этого типа на этапе зарождения — не подтвердить актуальность и потенциал бизнес-идеи, а получить и удержать контроль над различными активами. Не имеет значения, какая отрасль — главное прибыль, высокая скорость оборота, чтобы как можно быстрее понять, какой актив мне «достался», что с ним делать и какие у него перспективы развития.

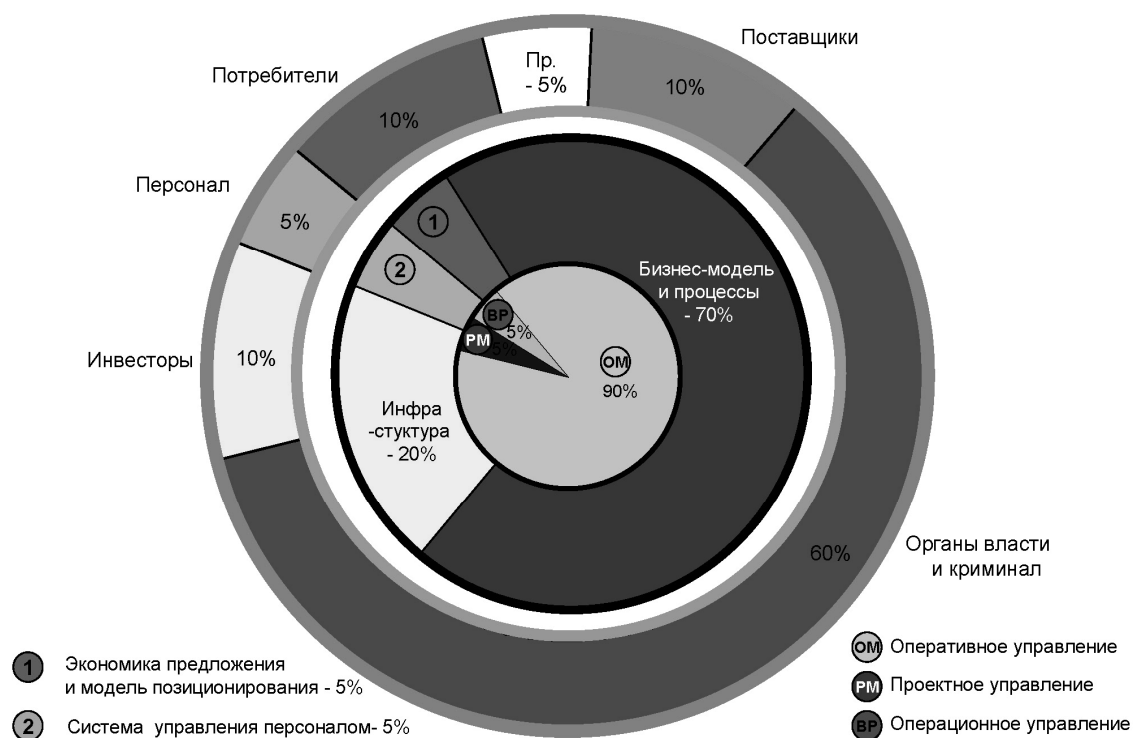


Рис.12. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2B» на стадии зарождения

### КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B», НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ

#### 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»<sup>1</sup>.

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 у более сильными собственниками у более слабых. Так, например, в конце 90-х крупнейшие алюминиевые заводы страны были под контролем двух враждовавших групп акционеров. Самые мощные заводы — Красноярский (КрАЗ) и Братский (БрАЗ) остались у Льва Черного 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 «СИБАЛа» 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<sup>2</sup>). 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<sup>3</sup>.

### **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.

<sup>1</sup> Рожкова М., Резник И. Сквжина Абрамовича // Ведомости. — 2009. — 20 июл. — №132 (2402)

<sup>2</sup> Сазонов А. Прерванный полет // Ведомости. — 2008. — июл. — №7

<sup>3</sup> 2000-й. История года: Алюминиевый котел // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №7

## **Потребители — 10%**

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

## **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 (!). Запоздание появления новых собственников в этих отраслях привело к бурным проявлениям социального протеста: на всю страну прозвучали шахтерские забастовки и «перекрытие дорог». Однако на приватизируемых предприятиях зарплата все же выплачивалась, что обеспечивало лояльность персонала при неопределенном будущем предприятия, планирование на котором было ограничено 3-6 месяцами.

## **Прочие — 5%**

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

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы — 70%**

Приватизация разрушила производственные связи, которые существовали в рамках отраслевого деления в СССР. Самой главной задачей новых собственников было переформатировать предприятие под новые бизнес-реалии, заново построить адекватные и прибыльные бизнес-цепочки (как поставки сырья на предприятие, так и сбыт произведенной продукции). Часто предприятие кардинально меняло свою номенклатуру выпуска на ликвидные позиции, и переориентировала сбыт с внутреннего рынка за рубеж. Так, например, многие предприятия алюминиевой промышленности вообще бы оказались неконкурентоспособными при существовавшем тогда таможенном налогообложении, если бы не производили продукцию по модели вывоза в режиме резэкспорта (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 облагаются таможенными пошлинами и НДС. На активную переориентацию работы завода вынудил многократный спад внутреннего потребления алюминия. Подобные схемы просуществовали более 10 лет до 31 декабря 2003 г. В а предпоследний год — 2002 г. — российские металлурги произвели 3,343 млн т., из них по толлингу около 2 млн т.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Рожкова М., Никольский А., Онегина А. Толлингу конец // Ведомости. — 2003. — 13 март. — №42 (842)

## **Производственная инфраструктура — 20%**

Никаких значительных инвестиций в основные фонды до 1999 г. новыми собственниками не проводилось. Главным было использования той инфраструктуры, которая досталась им от государства, и советского наследия. Причина – банальна: никто из новых собственников предприятий не был уверен, что сохранит контроль над бизнесом даже несколько месяцев. Всерьез обсуждался вопрос о национализации приватизированной собственности в рамках кампании по избранию Президента России летом 1996 г. В случае победы коммунистов произошел бы новый передел собственности. Но и вне большой политики собственник предприятия мог потерять бизнес из-за действий конкурентов, рейдеров и криминала. Тесные связи с органами власти позволяют последним организовать всевозможные проверки со стороны органов МВД, прокуратуры и налоговой службы. До дела «ЮКОСа» было огромное количество попыток и отъемов приватизированной собственности: Кузнецкий металлургический комбинат и Новокузнецкий алюминиевый завод были отнят у группы МИКОМ, с Западно-Сибирского металлургического комбината была вытеснены структуры «Альфы-Групп», собственник Таганрогского металлургического завода оказался в тюрьме, который много лет воевал с «Альфа-Эко» и т.д.

## **Экономика предложения и модель позиционирования — 5%**

Если промышленное производство стагнировало или вообще закрывалось, то ликвидные экспортные товары, произведенные в России с низкими издержками, легко находили потребителей через многочисленных трейдеров, которые перепродавали их за рубежом. В течение нескольких лет после распада СССР у многих предприятий просто не было внутренних потребителей продукции. Например, до сих пор Россия значительно отстает от основных промышленно-развитых стран по уровню душевого потребления металлопродукции из черных металлов, который составляет 154 кг/чел., в то время как в Японии, США, Европе – 350-550 кг/чел.<sup>1</sup>

## **Система управления персоналом — 5%**

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. Персонал новыми собственниками воспринимался как наименее важный элемент 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, спустя полгода.

---

<sup>1</sup> Магруппова З.М. Экономика металлургической отрасли: Учеб. пособие. – Череповец: ЧГУ, 2005. - 101 с.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Оперативное управление — 90%**

Наверное, ни в одном типе бизнеса на стадии зарождения не существовало такой неопределенности и хаотичности в системе управления, как в приватизированных производственных компаниях, которые к тому же выпускают ликвидную продукцию. Все внешние факторы, которые приводили к такому драматически короткому горизонту планирования, изложены выше.

### **Проектное управление — 5%**

Какие-либо проекты модернизации производственных линий носили эпизодический характер. Реализовывались только крайне необходимые технические проекты, чтобы не допустить технологических катастроф.

### **Операционное управление — 5%**

Существовало лишь в той мере, в какой удалось сохранить остатки системы управления, отстроенной в Советском Союзе, в первую очередь, в управлении непосредственно технологическими процессами. Что же касается финансов, контроля, закупок, продаж и логистики – все бы хаотично и строилось каждый месяц заново, ввиду постоянных изменений внешней среды.

#### 4.3. Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии 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 химик по образованию М.Ходорковский сначала стал финансистом и создал Банк «МЕНАТЕП», а потом инвестировал в такие разные активы, как титановый комбинат АВИСМА, производитель фосфатов «Апатит», «Уралэлектромедь» и НК «ЮКОС». Какой логикой с 1995 г. были вызваны покупки группы «Интеррос» в виде приобретения пакетов акций «Норильского никеля», нефтяной компании «СИДАНКО», Новолипецкого металлургического комбината, компании «Связьинвест» и Северо-Западного пароходства. Почему «Альфа» инвестировала во всевозможные активы. Насколько будущие собственники разбирались в этих бизнесах?

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 в несколько разноплановым активам.

Дальше встает вопрос, по каким критериями 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. В то время было важно получить не саму прибыль, а информацию об активе, ведь если при сопоставлении с другими активами, которые находились у ФПГ, актив показывал худшие показатели за равное время, то от него нужно было избавиться как можно скорее. Поэтому таким «спросом» инвесторов пользовались отрасли с самым коротким сроком оборачиваемости средств: добывающие минеральные ресурсы предприятия, предприятия

обрабатывающей промышленности с неглубоким переделом (в основном, металлургия). Напротив, отрасли с протяженным циклом оборачиваемости средств, например, – машиностроение или сельское хозяйство, не пользовались значительным интересом.

- *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: ведь у небольшого по размеру предприятия бизнесмен легко мог определить центры убытков и прибылей и реструктурировав предприятие. В случае успеха в локальном активе он в будущем мог бы купить недостающие до полного цикла активы, тем самым обеспечив ликвидность и других активов, реализуемых при приватизации. Если же актив оказывался неэффективным, он мог быть реанимирован предприимчивым собственником в новом качестве или при новых финансовых моделях. Однако из-за неопределенностей «эпохи перемен» в 90-ые годы 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 расплывать управленческие и финансовые ресурсы между несколькими активами, рискуя, таким образом, каждым активом.

Поэтому собственники начали ранжировать активы по вышеприведенным критериям, сохраняя самые прибыльные и быстро оборачиваемые 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 «Русский Алюминий» (вместе с Дерипаской). И так далее.

Первый кризис зарождения оказал влияние на перераспределение активов в пользу более эффективных собственников, подтвердив их адекватное восприятие и реакцию на состояние внешней среды. На авансцену вышли молодые, амбициозные бизнесмены, которые в 90-е годы были средними предпринимателями. Так, например, Группа МДМ начала активную скупку подешевевших активов на успешно сохраненные в период кризиса средства акционеров МДМ-Банка.

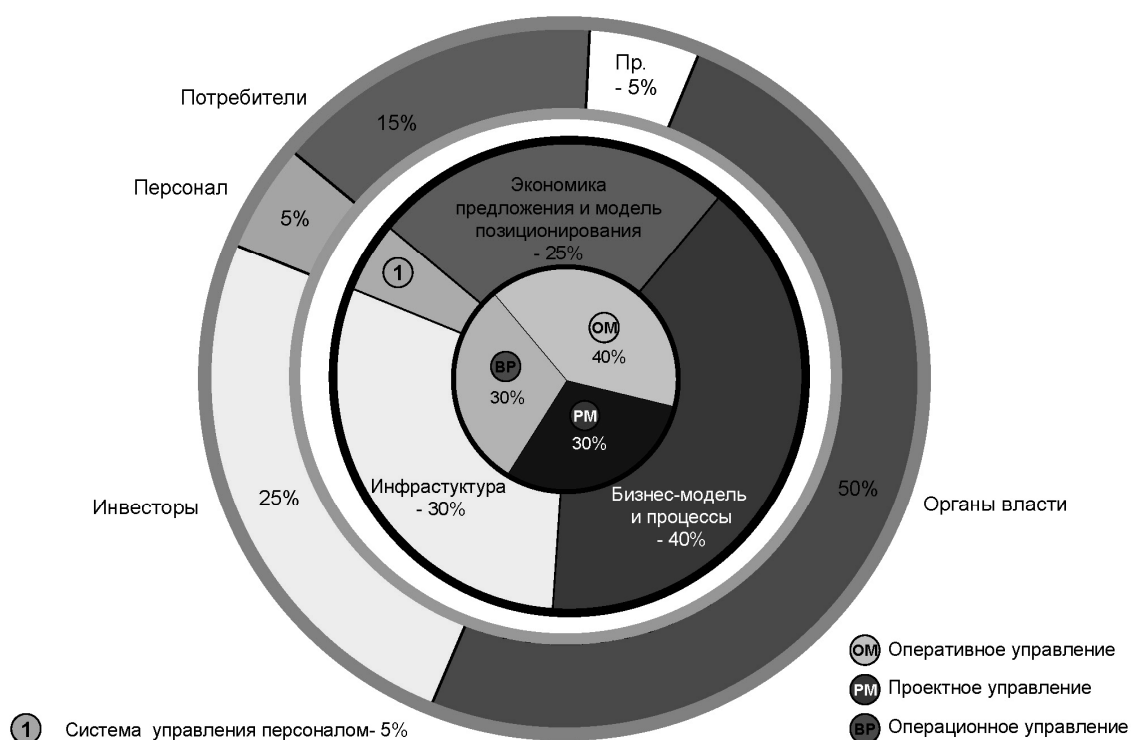


Рис. 13. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2B» на стадии формирования

Впервые в целом ряде компаний начали формироваться стратегии развития. Этих процессов не наблюдалось до кризиса, т.к. 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 г. российские промышленные компании реализовывали антикризисные программы и проводили жесткую реструктуризацию предприятий.

Когда ФПГ остались с одним главным активом, риск потерять бизнес у собственников резко возрос. Поэтому они начинают погружаться в работу предприятий, дотошно все контролировать и выстраивать вертикальную систему функциональных подразделений. Компании готовятся к будущему рывку, который ожидает их в стадии роста.

## **КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B», НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Федеральные органы и региональные 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»<sup>1</sup>.

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» установленными новой политической элитой. Результаты такого курса крупной промышленной компании, работающей в секторе, затрагивающей национальные интересы, всем известны...

---

<sup>1</sup> Проскурнина О. Хроники 1999–2009 гг.: «Обязан посадить»// Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)

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

## **Инвесторы — 25%**

В начале 2000-ых Ассоциация менеджеров России регулярно проводила опросы собственников бизнеса на тему, что мешает развитию бизнеса крупных российских компаний. На протяжении многих лет важнейшими проблемами были недостаток инвестиционных средств и изношенность основных фондов. В этой стадии компании озаботились инвестиционной привлекательностью и стали выстраивать отношения как со стратегическими, так и будущими портфельными инвесторами. Сначала размещались еврооблигации, потом началась эра заимствований на рублевом облигационном рынке, затем состоялись первые IPO. НК «ЮКОС» долгое время оставалась одной из самых скандальных и непрозрачных нефтяных компаний России. Достаточно вспомнить ее многочисленные конфликты с миноритарными акционерами и с американским инвестором Кеннетом Дартом. Для повышения инвестиционной привлекательности в июне 2000 г. на собрании акционеров было решено принять ряд мер по повышению финансовой прозрачности компании. В частности, впервые за свою историю «ЮКОС» обнародовал консолидированную и аудированную отчетность за 1998-1999 гг. по стандартам GAAP. Результат превзошел ожидания: за две недели капитализация компании выросла вдвое, достигнув \$8 млрд. Через два года НК «ЮКОС» стала самой крупной компанией в России по показателю рыночной капитализации, обогнав даже «Газпром». К апрелю 2003 г. стоимость компании была равна \$21,63 млрд<sup>1</sup>. 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. 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%)<sup>2</sup>. Но это уже был огромный шаг вперед. Однако игнорирование руководством ЮКОСа ряда «правил игры», установленных новой властью, привело не только к уничтожению компании, но и к ужесточению этих самых правил игры. Новые стратегические приоритеты, которые поставила политическая элита в отношении частных собственников сырьевых и промышленных компаний, вынудили последних 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

<sup>1</sup> Ходорковский отмерил себе срок // Ведомости. —2003. — 4 апр.

<sup>2</sup> МТС – самая прозрачная компания // Коммерсант. —2002. — 1 окт. — №177

отношениях бизнеса с инвесторами. Первой тенденцией стало проведение за рубежом IPO небольших долей активов<sup>1</sup>, которое, однако, позволяло дать объективную рыночную оценку бизнесу в целом (теперь в случае «отъема» новым собственникам пришлось бы платить настоящую цену) и привлечь зарубежных инвесторов в качестве watch dogs для защиты прав собственности. Так, «Мечел» в октябре 2004 г. разместил 11,5% своих акций на самой требовательной к раскрытию информации NYSE, а на LSE в июне, декабре 2005 г. и в ноябре 2006 г. прошло размещение «Евразхолдинга» (8,3%), Новолипецкого МК (7%) и «Северстали» (9,1%)<sup>2</sup>. Второй тенденцией стала не афишируемая продажа долей стратегическим инвесторам («ЛУКОЙЛ»-Conoco Philips). Третьей — масштабные вложения русского капитала в банкротящиеся западные предприятия тех же отраслей («Северсталь», «Евразхолдинг», «Норильский Никель», «Ренова» и т.д.).

### **Потребители и бизнес-партнеры — 15%**

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

Сможет ли компания предложить самые низкие цены и при высоком качестве продукции в тендерном противостоянии? В этой стадии с каждым годом бизнес промышленных компаний становится все более ориентированным на потребности клиента. В бизнес-процесс встраиваются маркетинг и логистика. В первой главе рассматривалась эффективность российских отраслей. В бизнесе типа «Производство-B2B» лидерами при кумулятивном сложении показателей были определены предприятия металлургии. Они первыми поделили национальный рынок и построили работающие бизнес-модели, которые можно было переносить на глобальный рынок, первыми в своем секторе вышли на международные рынки. Предприятия нефтегазового сектора потеряли несколько лет из-за передела собственности и монопольных трендов в отрасли. Хуже всех дела обстоят как всегда у машиностроителей. Эта отрасль еще долго будет находиться в стадии формирования. Так, например, российские предприятия до сих пор не смогли полностью удовлетворить потребности в энергетических установках в рамках модернизации в электроэнергетике. К 2010 года стране нужно было ввести 25 ГВт новых мощностей, но российское энергетическое машиностроение не смогло переварить этот заказ при ежегодном производстве около 1,2 ГВт<sup>3</sup>. 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<sup>4</sup>. И вряд ли можно ожидать этого в будущем. Новые силы машиностроению, вероятно, могут дать только совместные проекты, подобные попыткам сотрудничества «Трансмашхолдинга» с концернами Alstom и Bombardier.

<sup>1</sup> Business Guide. Металлургия. // Приложение к газете Коммерсант. — 2006. — 14 нояб. — № 212(3543)

<sup>2</sup> История IPO российских компаний // <http://www.quote.ru>, 05.07.2008 г.

<sup>3</sup> Машиностроительный ребус // Эксперт. — 2007. — 1 окт. — №36 (577)

<sup>4</sup> Политика без закона // Приложение к газете Коммерсант. — 2008. — 19 март. — № 44(3861)

## **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. Так, «Норильский никель» проводил программы переселения «на материк», создал один из лучших в стране корпоративных университетов. «РУСАЛ» снижал травматизм производства и уделял повышенное внимание экологии. «ЮКОС» комплексно подходил к развитию территорий, через региональные конкурсы социальных проектов, а «ЛУКОЙЛ» и «Газпром» вложили огромные средства в социальную инфраструктуру регионов добычи.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы — 40%**

Как уже говорилось ранее, после кризиса у ФПГ не осталось ресурсов для того, чтобы иметь активы в разных секторах. Поэтому собственники стали топ-менеджерами самых лучших своих активов. Так Михаил Ходорковский возглавил «ЮКОС» в 1998 г., 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 «Евразхолдинг»), 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 т.д.

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 станков. 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. Еще один пример — зарубежные покупки «ЛУКОЙЛа» в Азербайджане, Ираке, Казахстане и Египте (добыча), Восточной Европе (переработка) и США (сеть автозаправочных станций). «Сибирский алюминий» в этот период приобрел контрольные пакеты «Самарской металлургической компании» (САМЕКО), самарского авиастроительного предприятия «Авиакор». «Русский Алюминий» интегрировал бокситные месторождения, Николаевский и Павлодарский глиноземные заводы. НК «ЮКОС» консолидировал около 90% акций Восточной Нефтяной Компании и приобрел «Восточно-Сибирскую нефтегазовую компанию», «Ангарскую нефтехимическую компанию» и Mazeikiu Nafta (Литва), газовая стратегия привела компанию к поглощению Arctic Gas.

Например, достраивание полных вертикально-интегрированных цепочек в черной металлургии 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 бассейна и Карагандинского (Казахстан). Крупнейшие заводы полного цикла находятся в городах Магнитогорск, Челябинск, Нижний Тагил и др. 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)<sup>1</sup>. Крупные заводы полного цикла представлены в городах Череповец, Липецк, Тула, Старый Оскол и др. — холдинги Северсталь, НЛМК, Металлоинвест соответственно. Сибирская металлургическая база использует железные руды Горной Шории, Абаканского, Ангаро-Илимских месторождений и коксующегося угля Кузбасса. Заводы полного цикла представлены Кузнецким металлургическим комбинатом и Западно-Сибирским металлургическим заводом, расположенным в городе Новокузнецке — «Евразхолдинг». Начала, приватизировав заводы, собственники потом на стадии формирования купили поставщиков угля и руды. Как все знают выплавка алюминия требует много электроэнергии, поэтому алюминиевые заводы строят вблизи крупных электростанций, преимущественно ГЭС (Братской, Красноярской, СШГЭС и др.). Вот почему «РУСАЛ» участвовал в борьбе за контроль над Иркутскэнерго, Красноярскую ГЭС и предлагал слияние алюминиевой компании с Саяно-Шушенской ГЭС, а спустя несколько лет стал соинвестором строительства Богучанской ГЭС.

## **Производственная инфраструктура — 30%**

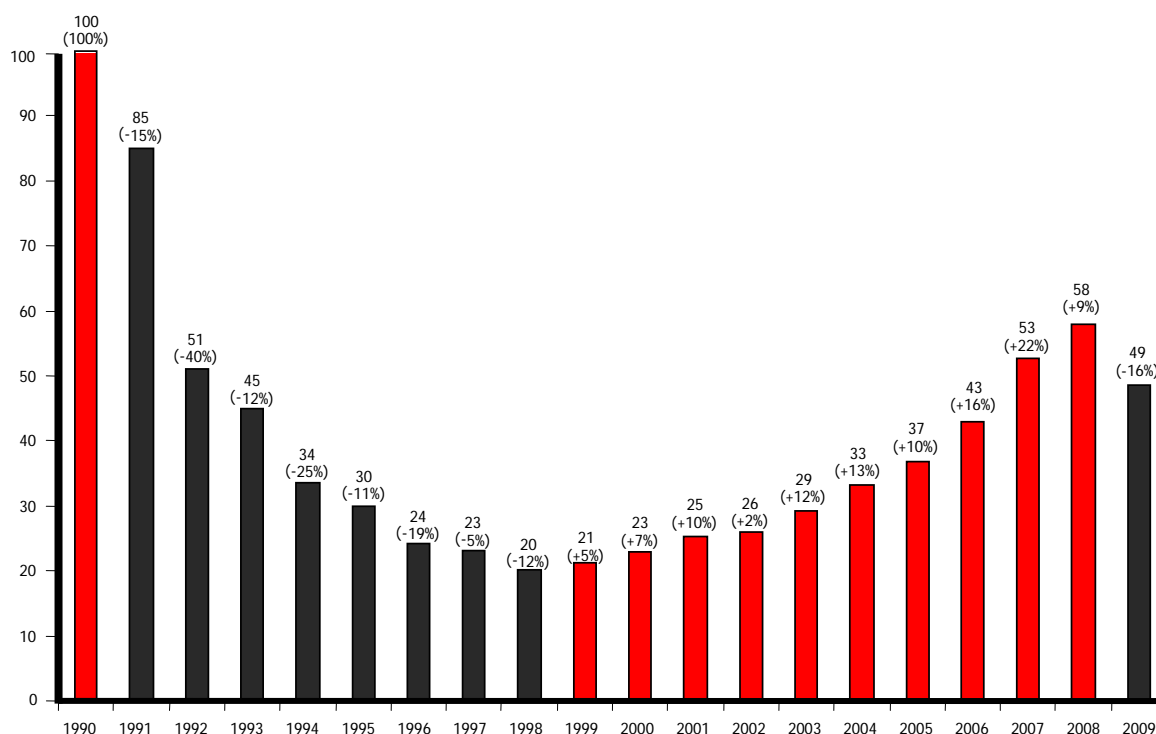
Впервые продемонстрированный после развала Советского Союза рост инвестиций в основной капитал был связан тем, что к предприятиям начали относиться не как к финансовым инвестициям, а как к стратегическим долгосрочным проектам, от качества работы которых зависит благосостояние собственников.

Например, «ЮКОС» только за один 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%<sup>2</sup>. Реанимация месторождений проводилась вместе в

<sup>1</sup> Магруппова З.М. Экономика металлургической отрасли: Учеб. пособие. — Череповец: ЧГУ, 2005. — 101 с.

<sup>2</sup> Годовой отчет НК «ЮКОС» ОАО за 2000 г (на английском языке) // [http://www.annualreports.ru/fir\\_72.htm](http://www.annualreports.ru/fir_72.htm)

ведущей мировой сервисной компанией — Schlumberger. В 2001 г. рост добычи составил 17% (в «Юганскнефтегазе» — 64(!)%), рост нефтепереработки — 9%, а розничных продаж бензина - 54%<sup>1</sup>.



*Гист. . Динамика инвестиции в основной капитал в Российской Федерации в сопоставимых ценах за 1990-2009 гг.<sup>2</sup> (в условных единицах, 100 = показатели 1990 г. (в процентах к предыдущему году))*

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. тонн нефти в год (при годовой добыче всей ТНК в 20 млн. тонн), на РНПЗ перерабатывается 12 млн. тонн (второй НПЗ, в Нижневартовске, имеет мощность лишь 3 млн.тонн). Годовая добыча нефти на Самотлоре упала со 150 млн. тонн в начале 80-х годов более чем в 10 раз (из-за хищнической эксплуатации месторождения в советское время), обводненность пластов дошла до 90%. Если срочно было не провести его комплексную реабилитацию, не завезти современную технику и не провести ремонт скважин, то месторождение могло быть просто потеряно (дальнейшая добыча станет технически невозможна). При этом в недрах Самотлора окажется брошено около 1 млрд. тонн нефти. Реабилитация месторождения позволила компании выйти на стабильный уровень добычи примерно в 18 млн. тонн в год. Тем самым была стабилизирована занятость в Нижневартовске и Нижневартовском районе, а также создано около 15 тыс. новых рабочих мест на предприятиях-поставщиках оборудования и услуг для Самотлора. Реконструкция Рязанского нефтеперерабатывающего завода (РНПЗ) была проведена совместно с американской компанией ABB Lummus Global. После

<sup>1</sup> Годовой отчет НК «ЮКОС» ОАО за 2001 г (на английском языке) // [http://www.annualreports.ru/fir\\_72.htm](http://www.annualreports.ru/fir_72.htm)

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики //

[http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7\\_0\\_A/s/7\\_0\\_92T/\\_th/J\\_0\\_LV/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_8FL/\\_me/7\\_0\\_A/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_92T#](http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/s/7_0_92T/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_8FL/_me/7_0_A/_s.7_0_A/7_0_92T#)

завершения реконструкции (к концу 2001 г. позволила увеличить выпуск высокооктановых бензинов в два с половиной раза<sup>1</sup>.

В 2001 г. согласно опубликованным данным, средние удельные капитальные вложения по трем крупнейшим металлургическим комбинатам составили \$22/т<sup>2</sup> 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. В связи с этим средний уровень износа активной части основных фондов в отрасли достиг примерно 70%. Но это все был прорыв, по сравнению с десятилетием экономического хаоса. 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. С 1998 г. за 5 лет только НЛМК инвестировал в развитие производства более \$1,26 млрд. в рамках первого этапа программы, основной целью которой было усовершенствование технологий<sup>3</sup>.

Итак, в сотнях компаний, где собственники начали вкладывать в свои предприятия и модернизировать производства.

### **Экономика предложения и модель позиционирования — 25%**

На смену хаоса стадии зарождения пришло время систематизации работы в области предложения своей продукции. Каждая компания начала искать свою специализацию. Например, НЛМК с 1998 г. за 5 лет только НЛМК инвестировал в развитие производства более \$1,26 млрд. в рамках первого этапа программы, основной целью которой было усовершенствование технологий<sup>4</sup>. Развитие конкурентных преимуществ НЛМК в части гибкости производства, привело к тому, что компания достаточно быстро может переключаться на те рынки, которые предъявляют хороший спрос. Кроме того, комбинат имеет возможность отправлять выпущенные 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 в более чем 70 стран Европы, Америки, Азии, Африки и Ближнего Востока. Экспорт в денежном выражении составил более от общей величины реализованной Группой продукции.

### **Система управления персоналом — 5%**

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

Например, «Русский Алюминий» 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 «Русского алюминия» были

<sup>1</sup> Проект-заявка «Управление международной репутацией «Тюменской нефтяной компании» в целях получения кредитных гарантий Экспортно-Импортного банка США», декабрь 2000 г. Архив национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник».

<sup>2</sup> Магруппова З.М. Экономика металлургической отрасли: Учеб. пособие. — Череповец: ЧГУ, 2005. - 101 с.

<sup>3</sup> Пономарев Д. Рентабельные, но неэффективные // Газета «Коммерсантъ». — 2004. — 18 февр. — №29 (2868)

<sup>4</sup> Пономарев Д. Рентабельные, но неэффективные // Газета «Коммерсантъ». — 2004. — 18 февр. — №29 (2868)

предприятия, само название компании «Русский алюминий» мало что говорило. Для них по-прежнему «единицей сущности» оставалось расположенное на этой территории 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», «деньги не возвращаются в регион, а оседают в карманах олигархов», у них отсутствовало чувство принадлежности к масштабному бизнесу, хотя «Русский алюминий» 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 уменьшить списочный состав персонала до 50 тыс. человек к 2005 г., сняла с баланса объекты социальной сферы.

«Норильский никель» также инвестировал значительные средства в обучение сотрудников. Только за 2003 г. обучение в компании прошло более 25 тыс. человека.

В общем, влияние персонала не было критичным на бизнес результаты компаний, но все крупные предприятия начали реализовывать некий минимальный набор HR-инструментов, которые используют ведущие мировые производственные компании. Для многих собственников спокойствие трудовых коллективов было залогом нормальных отношений с еще выборными губернаторами и не давало повода к раздражению федеральной власти (в будущем социальные протесты в Пикалево приведут к критике собственников RUSAL со стороны премьер-министра, а взрывы, многочисленные жертвы и проблемы с промышленной безопасностью на угольных шахтах Кузбасса вообще к потере бизнеса у некоторых собственников).

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-В2В» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Операционное управление — 30%**

Самым важным в этой стадии для менеджмента было стандартизировать как можно больше процессов и перевести их в циклические, которые уже не требуют «ручного» управления. Со стороны крупных предприятий возник спрос на ERP-системы (англ. Enterprise Resource Planning). К 2005 г. основные процессы были выстроены и автоматизированы с помощью ERP-систем на таких предприятиях, как Магнитогорский металлургический комбинат, Сибнефть, МХК «Еврохим», АК «Сибур», Уралкалий, РАО «ЕЭС России», «СИДАНКО», НК ЮКОС, Ачинский НПЗ, Сызранский нефтеперерабатывающий завод, АК Транснефть и других.



## **Оперативное управление — 40%**

Факторов неизвестности внешней среды на этой фазе было еще предостаточно, но с каждым днем менеджмент все лучше и лучше понимал специфику работы в этом бизнесе.

## **Проектное управление — 30%**

Проектная деятельность в первую очередь преобладала в таких областях, как слияния и поглощения, подготовка компаний к IPO и размещению финансовых инструментов на рынках капитала, в программах модернизации производства, а также при комплексных программах консолидации предприятий. Конечно же, специальные программное обеспечение и общепринятый в мире инструментарий управления проектами использовался редко, но важнее была способность менеджеров реализовывать проекты в постоянно меняющейся внешней и внутренней среде на основании делегирования ответственности, без «бюрократии» и долгих согласований, как этого требовали сжатые сроки решения поставленных задач.

#### **4.4. Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии 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 приходят профессиональные управленцы. Собственники концентрируются на управлении стратегией и отвечают за рост бизнеса. Если это небольшая региональная компания, то она начинает бороться за национальный рынок, но большинство компаний, относящихся к рассматриваемому типу бизнеса, в России являются национальными игроками. Для них началась борьба за контроль над сегментами глобального мирового рынка. Так как органический рост производственных мощностей в этом типе бизнеса очень длительный и требует огромных капиталовложений, рост компаний происходит преимущественно через слияния и поглощения (в услугах это происходит наоборот – там легче заново строить собственные сети, чем переформатировать старые бизнес-модели). Примеров M&A в этом типе бизнеса множество. Масштабная экспансия и покупки «ЛУКОЙЛом» добывающих подразделений в Казахстане, Узбекистане, Венесуэле, Иране, Египте, нефтеперерабатывающих заводов в Европе, покупка заправочных сетей в США и Европе. Слияние «Русала», СУАЛа и Glencore в UC RUSAL, превратившее компанию на какое то время в производителя №1 в мире; обеспечив себе через слияние сырьевую базу, UC RUSAL затем приобрел алюминиевый завод Alcon в Нигерии. «Норильский никель» за рубежом покупает американскую Stillwater, крупнейшего производителя металлов платиновой группы за пределами России и Южной Африки, затем — долю в Gold Fields, никелевый бизнес OM Group, а также зарегистрированную в Канаде LionOre; в результате «Норникель» получил перспективные добывающие и перерабатывающие активы в Западной Австралии, Финляндии и Африке, а доля России в географии бизнеса группы уменьшилась с 98 до 78%<sup>1</sup>. «Евраз» в 2005 году купил Vitkovice Steel, в 2006-м — американскую сталелитейную компанию Oregon Steel Mills, в конце 2007 г. подписал соглашение о покупке американской компании по производству проката Claymont Steel, украинских предприятий ОАО «Суша Балка» и «Днепропетровский металлургический завод им. Петровского».

Также можно припомнить эпопею с попыткой «Северстали» слиться с Arcelor. Май 2006 г. был звездным часом бизнесмена Алексея Мордашова. Он договорился об обмене 87,5% принадлежащей ему «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

---

<sup>1</sup> Цвет нации // Приложение к газете Коммерсант. — 2008. — 27 май — № 89(3906)

существует множество возможностей»<sup>1</sup>. Уже через несколько месяцев Алексей Мордашов выглядел подавленно. Он проиграл. Сделка была отменена, а Arcelor досталась другому претенденту — Лакшми Митталу. После провала 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.

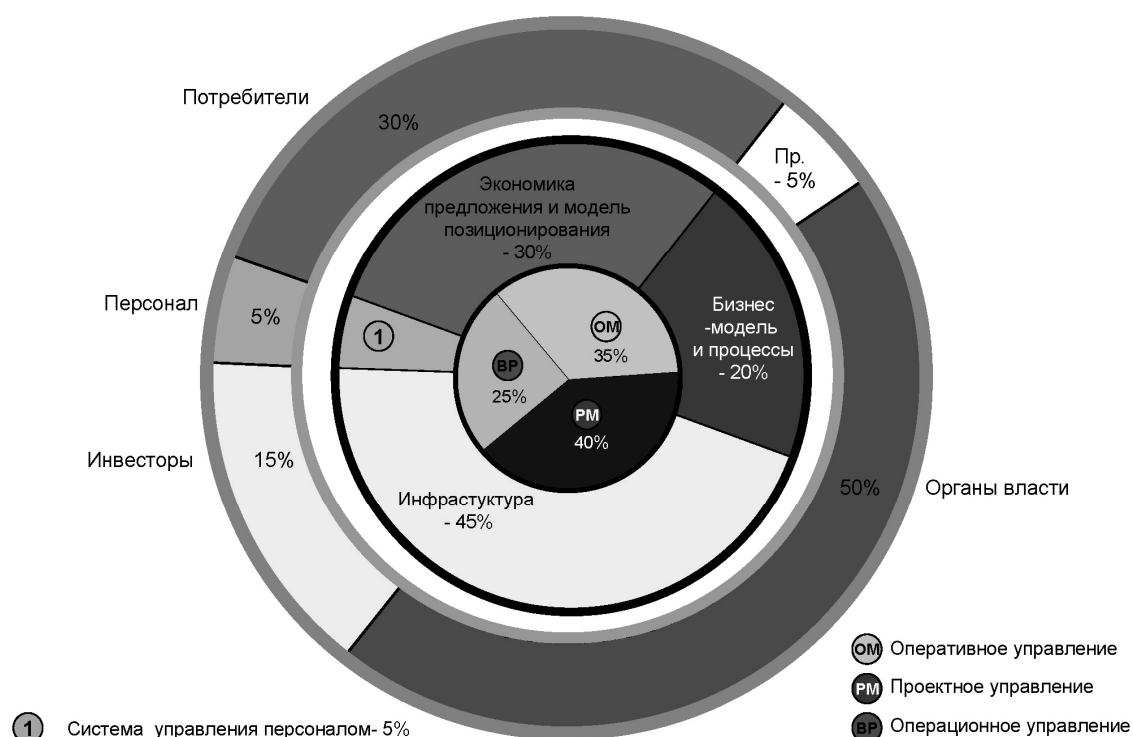
Но слишком быстрый рост бизнеса, жажда стать крупнейшим в отрасли, приводят компании к опасной черте нарушения норм кредитного риска. Кризис 2008 г. выявил любопытную модель финансирования покупок все новых активов в различных секторах. Оказалось, что подобные бизнес-модели развития могут существовать только при постоянно растущей стоимости акций, заложенных в качестве обеспечения заимствований. А когда наступают margin calls, бывшие лидеры вынуждены обращаться за государственной финансовой поддержкой (UC Rusal, «Норильский никель», «Роснефть», «Газпром», «ЛУКОЙЛ», ТНК-ВР, Evraz Group и др.) и даже предлагать государству полностью выкупить у них бизнес (как это заявили Олег Дерипаска и руководство UC Rusal).

Также стоит отметить, что услуговый сектор, занимающий первые места в нашем рейтинге эффективности, и быстрооборачиваемое 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.<sup>2</sup> 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 фазе активного роста, инвестиционный цикл не был завершен, что и привело многие компании к убыткам и банкротству ввиду невозможности рефинансирования своих долгов. 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 никому стали не нужны по тем ставкам, по которым строили компании, в свою очередь занявшие средства у банков) и в машиностроении. Именно «Производство-B2B» более всего пострадало от кризиса — их продукция была не жизненно важная, не якорная, а значит с ее потреблением можно подождать.

<sup>1</sup> Рожкова М., Федоринова Ю., Хроники 1999—2009: Все возможно // Ведомости. — 2009. — 3 авг. — №142

<sup>2</sup> Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №55 (2325)



*Рис. 14. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2B» на стадии роста*

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B», НА СТАДИИ РОСТА

### Органы власти России и других государств — 50%

Чтобы проводить такую экспансию и, фактически, выводить миллиарды долларов из России, инвестируя их за рубежом, нужно иметь очень хорошие взаимоотношения с российскими органами власти. Предъявляемая власти концепция такого роста опирается на тезисы о необратимых тенденциях глобализации российского бизнеса, о защите национальных интересов страны в зоне ее геополитических интересов, о сохранении контроля над материнскими компаниями за российским собственником, в свою очередь подлежащим российской юрисдикции. А в кризисной ситуации в ход идут заявления, что государство должно помочь бизнесу огромными кредитами, чтобы акции не достались иностранным банкам, и ничто не угрожало «национальным интересам». Возрождение политического и экономического влияния нашей страны на мир — общий интерес частного бизнеса и власти. Опыт США и Европы (концепция, получившая название «soft power») показывает, как через компании, контролируемые национальными акционерами, оказывать влияние на страны присутствия бизнеса. Устранение возражений власти против зарубежных покупок и выход из-под принуждения инвестировать в собственной стране — важная задача в сфере взаимоотношений с «родными» органами власти в данной стадии. Но в стадии роста бизнес ориентируется не только на власти своего уровня, но и на власти тех перспективных рынков, куда направлено его развитие. Региональные компании с ростом бизнеса ищут контактов с федеральной элитой, а национальные — с различного уровня

властями стран их международной экспансии. Иногда миллиардные зарубежные инвестиции, напротив, находятся «в струе» внешнеполитических интересов страны. Таким примерами может быть инвестирование ЛУКОЙЛа 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<sup>1</sup>. В последнее время в государственных визитах руководителей нашего государства сопровождает пул бизнесменов. Помимо регулярных договоров о поставках вооружений, газопроводах и атомной энергетике, в рамках таких поездок частный бизнес умудряется подписывать договоры о российских частных инвестициях. Так, в рамках официального визита Владимира Путина в Узбекистан «ЛУКОЙЛом» было подписано соглашение о разработке Кандымских газовых месторождений стоимостью \$1 млрд<sup>2</sup>. Похожая история случилась и в ЮАР, где «Ренова» в присутствии президентов обеих стран подписала соглашение о миллиардных инвестициях в добычу марганцевых руд, а всего обсуждались частные инвестиции из России в размере \$5-7 млрд. на ближайшие 10 лет<sup>3</sup>. Политический тандем бизнеса и власти может быть оформлен в виде соглашений, подобных подписанному в марте 2007 г. соглашению о сотрудничестве между министерством иностранных дел РФ и «ЛУКОЙЛом». Как заявил глава МИД РФ Сергей Лавров на церемонии подписания документа, «соглашение не означает, что сотрудничество не осуществлялось ранее. Мы взаимодействуем уже несколько лет на неформальной основе. Теперь есть документ, который позволит фундаментально и структурировано осуществлять наше сотрудничество<sup>4</sup>». Одним из примеров реальной помощи компании со стороны МИД РФ, о котором были официальные комментарии в СМИ, был инцидент с задержанием российского гражданина Александра Цыганкова, представителя «ЛУКОЙЛа» в Ливии. Он подозревался в промышленном шпионаже. МИД России и посольство России в Ливии немедленно занялись вызволением сотрудника «ЛУКОЙЛа», Сергей Лавров даже направлял Абделю Рахману Шалькаму, министру иностранных дел Ливии, письмо с просьбой освободить из под стражи сотрудника российской частной компании, не обладающего никаким дипломатическим статусом или иммунитетом<sup>5</sup>.

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 ЮКОС, приведем в пример «Мечел» и довольного успешного, но конфликтного, ключевого акционера Игоря Зюзина. Скандальная приватизация «Междуреченскугля», война с «Евразом» за Коршуновский ГОК, конфликт вокруг поставок угля на ММК и НЛМК, а также усиление позиции на рынке угля за счет приобретения «Якутугля» и Эльгинского месторождения не могли не привлечь внимания со стороны органов власти и конкурирующих групп. На этом этапе уже пора бы продемонстрировать власти свою «договоропригодность». Но Игорь Зюзин ввязался в новую войну — с металлургами и антимонопольной

<sup>1</sup> Купец «калашниковых» // Коммерсант. — 2006. — 28 июл. — № 137(3468)

<sup>2</sup> НК «ЛУКОЙЛ» и Узбекистан подписали СРП по разработке Кандымских газовых месторождений стоимостью \$1 млрд // Ведомости. — 2004. — 17 июн.

<sup>3</sup> Владимир Путин лишил парламент ЮАР дара обязательной речи // Коммерсант. — 2006. — 6 сен. — № 165(3496)

<sup>4</sup> Соглашение о сотрудничестве МИД РФ и нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» позволит расширить деятельность российской компании на мировых рынках. ИТАРТАСС, 02.03. 2007

<sup>5</sup> Лавров попросил власти Ливии отпустить изпод стражи сотрудника «Лукойла». «Lenta.Ru», 23.01.2008 // [lenta.ru/story/lukoil/](http://lenta.ru/story/lukoil/)

службой. Генералом в ней случайно оказался вице-премьер Игорь Сечин<sup>1</sup>. Обошлось без уголовных дел, но капитализация компании, у которой нет родственных отношений с властной элитой (как у UC Rusal), или легендарных акционеров типа Романа Абрамовича (как у «Евраз»), упала вдвое всего за несколько дней.

### **Потребители — 30%**

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

### **Инвесторы — 15%**

Рост капитализации — основной индикатор успеха в этой стадии. Но рыночная стоимость есть всего лишь мнение публичных акционеров. Высоко оцененная рынком компания — это не только рост состояния собственников, это и важный фактор при слияниях (когда оценивается будущая доля в новой компании) и при поглощениях (когда нужно получить значительные кредитные ресурсы под залог акций). Российские сырьевые и промышленные компании недооценены в виду больших политических рисков и репутации российского бизнеса<sup>2</sup>. Солидные зарубежные компании не готовы быть долгосрочными портфельными инвесторами частных российских предприятий. Системы корпоративного управления в отечественных компаниях несовершенны, и покупки миноритарных долей часто бессмысленны (за исключением политически разумных (покупка процентных долей BP и Shell при IPO «Роснефти»)). 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 публичные компании российской нефтяной отрасли, включая трубопроводную монополию «Транснефть», стоили на уровне одной бразильской Petrobras. При этом совокупная чистая прибыль российских нефтяников по итогам 2008 г. прогнозировалась аналитиками инвесткомпаний на уровне чуть больше \$51 млрд, тогда как консенсус прогноз Bloomberg был для Petrobras — всего около \$19 млрд. Добыча Petrobras составляла 2,3 млн баррелей в сутки, а «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Татнефть», «Газпром нефть», «Сургутнефтегаз», ТНК-BP и «Новатэк» совокупно давали около 8,4 млн

<sup>1</sup> Осетинская Е. Человек недели: Зюзин // Ведомости. — 2008. — 28 июля. — №138 (2160)

<sup>2</sup> В.Алекперов. ЛУКОЙЛ глобальная энергетическая компания: рост с упором на стоимость. Доклад. Лондон, 10.04.2008.

баррелей в день<sup>1</sup>. И это потому, что в России так велики 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, с точки зрения конъюнктуры, для отрасли лет 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<sup>2</sup>.

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%**

В российской промышленности производительность труда низкая, что чтобы поднять ее на уровень развитых стран компании вынуждены модернизировать производство. Так, 2002 году на «Северстали» при годовом производстве 9,9 млн т числилось 37 тыс. работников, на Магнитке (11 млн т стали) — 34,2 тыс., в НЛМК (8,9 млн т млн. тонн стали) — около 50 тыс., на Западно-Сибирском меткомбинате (ЗСМК, входит в «Евразхолдинг»), выплавившем в 2003 г. 6 млн т млн. тонн стали, — около 29 тыс. человек. Таким образом, в среднем на одного российского металлурга приходилось около 180-250 тонн металла в год. Для сравнения: корпорация Nucor (США), штат которой составляет лишь 9,8 тыс. человек, выплавляет ежегодно свыше 13,5 млн. тонн стали, то есть по 1,4 тыс. тонн 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 «РУСАЛа» в 2003 году пришлось алюминия и полуфабрикатов из него на сумму в \$65 тыс., тогда как на рабочего канадской компании Alcan (выручка в 2003 году — \$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 году продукции на сумму \$215-220 тыс., тогда как в ГМК — только \$63-65 тыс.<sup>3</sup>

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.

Но такая избыточность персонала для российского бизнеса в рассматриваемой стадии была позволительна. Хотя в России производительность в металлургии в 4 раза ниже, чем в промышленно-

<sup>1</sup> Малкова И. Petrobras обгоняет Россию // Ведомости-online. — 2008. — 7 окт. — №

<sup>2</sup> Контракт с антрактом. // Коммерсант – Деньги. — 2005. — 10 янв.

<sup>3</sup> Пономарев Д. Рентабельные, но неэффективные // Газета «Коммерсантъ». — 2004. — 18 февр. — №29 (2868)

развитых странах, стоимость 1 чел/ч ниже в 16 раз – \$2 против \$32<sup>1</sup>. Поэтому сохранение рабочих мест при таком уровне зарплат было не вопросом бизнеса, а вопросом социальной гармонии на локальных территориях, а также во взаимоотношении с органами власти.

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<sup>2</sup>. Сокращение персонала было одной мер снижения издержек в борьбе за выживание при драматически упавших ценах на металлы. Но хуже всех 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 оборачиваемостью средств. Огромные увольнения (до 30—50% от кадровой численности предприятий) произошли в машиностроении, угольной промышленности, промышленности строительных материалов, строительстве<sup>3</sup>. В этих отраслях повсеместно наблюдались остановки производства и бессрочные отпуска.

### **Прочие — 5%**

Собственники активно начали позиционироваться в социальной сфере. Рейтинги Forbes сделали капитал многих бизнесменов известным широкой общественности. Поведение компании в обществе начало рассматриваться через призму «корпоративного гражданства». Всплеск спонсирования спорта, культуры, искусства и церкви стал ответом бизнеса на упреки в несоразмерности их капиталов. Компании стали «социализироваться» и в новых странах своего пребывания. Многие компании прошли через процесс построения отношений с 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.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Производственная инфраструктура — 45%**

Когда промышленная компания отладила свою бизнес-модель и начала получать стабильный поток cash-flow от существующих активов, она начинает искать новые источники роста – в первую очередь за счет инвестирования в промышленное строительство или глубокую модернизацию.

По данным Госкомстата, в 2003 г. из почти 62,7 млн. тонн произведенной в стране стали только 39 млн. тонн было выплавлено в конвертерах, еще чуть более 10 млн. тонн — в электропечах. Остальной объем приходится на морально устаревшие мартены. Кроме того, у российских предприятий по сравнению с западноевропейскими и североамериканскими конкурентами (US Steel, Nucor Co., Arcelor, Thyssen/Krupp и т. д.) были очень высокие показатели удельного расхода металла на тонну готовой продукции. К примеру, в 2002 г.

<sup>1</sup> Магруппова З.М. Экономика металлургической отрасли: Учеб. пособие. – Череповец: ЧГУ, 2005. - 101 с.

<sup>2</sup> Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)

<sup>3</sup> Цветкова М. Безработные субъекты // Ведомости. — 2009. — 13 фев. — №26 (2296)



американская Rouge Industries при производстве тонны проката тратила менее 1100 кг металла, в крупных же российских компаниях (Магнитка, Северсталь, НЛМК) этот показатель составлял в среднем 1130-1230 кг. У Орско-Халиловского комбината, который не проводил сколько-нибудь серьезной модернизации производства, показатель расхода металла составлял 1330 кг металла на тонну проката<sup>1</sup>.

Чтобы ликвидировать отставание 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 «Северный Поток» при расконсервации Бованенковского месторождения 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.<sup>2</sup> 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.

### **Экономика предложения и модель позиционирования — 30%**

Если компания выпускает продукцию для частных потребителей или оказывает услуги, то выставаемая цена может быть слабо связана с себестоимостью. Например, потребители платят бренд-премии к товарам класса люкс, посещают статусные рестораны, рентабельность которых составляет сотни процентов и т.д. В производстве промышленных изделий или в добывающих отраслях ассортимент часто стандартизирован и на рынке можно найти точные аналоги. Поэтому экономика предложения предприятия типа «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 стратегия «Газпрома», ОПЕК, De Beers.

Себестоимость добычи нефти у того же «ЛУКОЙЛа» в 2006-2007 гг. была \$2,7/баррель<sup>3</sup>. при мировых рыночных ценах, превышавших \$150. «Газпром» добывал 1 тыс. куб. м товарного газа с учетом его переработки по себестоимости 119,2 руб. (около \$4-5), при этом себестоимость транспортировки 1 тыс. куб. м газа по территории России составляла 381,2 руб. (около \$15)<sup>4</sup>. При этом средняя цена 1 тыс. куб. м для внешних рынков в 2009 г. составляла \$296 долларов (рекорд цен был достигнут в 2008 г. - \$407)<sup>5</sup>. Вот

<sup>1</sup> Пономарев Д. Рентабельные, но неэффективные // Газета «Коммерсантъ». — 2004. — 18 февр. — №29 (2868)

<sup>2</sup> В разработку месторождений газа Россия вложит \$100 миллиардов. Заявление И. Иванова на ПМЭФ- 2010// <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369626&cid=1060>

<sup>3</sup> Л. Федун. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на 10-й ежегодной конференции «Россия: взгляд в будущее», Москва, 20.07.2006

<sup>4</sup> А.Миллер. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада, 27.06.2003, (<http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>)

<sup>5</sup> «Газпром» смещен с лидерской позиции по поставкам газа в Европу <http://www.rian.ru/economy/20100520/236448798.html>

почему для успеха в этом бизнесе важна не эффективность производства, а комплексная поддержка органов власти и координация действий целых 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<sup>1</sup>. 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 добычи газа, активное строительство LPG в странах экспорта газа (Катар, Индонезия, Австралия и т.д.), строительство Nabucco, газопроводов из Северной Африки и т.д.)

Во всех других случаях, где есть конкуренция, компания вынуждена ставить свою экономику предложения от своей себестоимости. Даже «АвтоВАЗ», желая избавиться от неэффективных российских поставщиков автокомпонентов, не может заинтересовать иностранных производителей автокомпонентов строить заводы в России, когда импортная продукция обходится дешевле местной сборки примерно на 20%<sup>2</sup>. Чтобы привлечь в Россию производителей автокомпонентов, необходимо, чтобы их продукция была хотя бы на 5-10% дешевле импортной. Это происходит из-за более дорогого финансирования в России, неразвитости логистики и неблагоприятного инвестиционного климата. К тому же многие производители совсем недавно развернули крупные производства в Восточной Европе, которые с легкостью могут выполнять заказы из России.

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы — 20%**

Если стадии формирования отрабатывалась локальная бизнес-модель и процессы управления, то на стадии роста она просто разворачивается в большем географическом пространстве, чтобы за несколько лет создать конкурентный национальный или глобальный бизнес. По сути действия компании похожи на разворачивание кадрированной дивизии, когда в начале были создан штаб и отработаны все функции взаимодействия, уже потом в конкретные подразделения с командирами был набран личный состав (куплены/построены активы). Возьмем, например, ЛУКОЙЛ. В начале 2000-ых годов компания определила сбалансированную стратегию своего развития, состоящую из трех «китов»: нефтедобыча в районах с низкой себестоимостью; высокоэффективная нефтепереработка и розничный бизнес на платежеспособных рынках; газодобыча. «Штабом» этой «дивизии» (источником финансирования роста) служила нефтедобыча ЛУКОЙЛа в России, а новые подразделения с штабными (лукойловскими) менеджерами по трем фронтам активно формировались за счет покупок. В итоге через 10 лет компания имеет на первом «фронте» нефтедобычу в регионах с низкой себестоимостью – компания вышла в Казахстан, Азербайджан, Северную Африку, в Венесуэлу и Колумбию. На втором «фронте» - НПЗ в Украине, Болгарии, Румынии и Италии и сбытовая сеть в 25 странах мира с более чем 4600 заправок. Третий фронт – разведка, бурение и добыча в Узбекистане, Саудовской Аравии и на Севере Каспия<sup>3</sup>. Бизнес-модель была ранее отработана на российском рынке и потом перенесена на глобальный.

<sup>1</sup> «Газпром» на внешних рынках <http://gazpromquestions.ru/index.php?id=34>

<sup>2</sup> Непомнящий А., Страна издержек // Ведомости. — 2010. — 18 июня. — №110 (2628)

<sup>3</sup> ЛУКОЙЛ. Основные факты 2009. [http://www.lukoil.ru/static\\_6\\_5id\\_248\\_.html](http://www.lukoil.ru/static_6_5id_248_.html)

## **Система управления персоналом — 5%**

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 с требованиями повышения заработной платы пропорционально увеличивающейся год от года прибыли компании, и инвестиций в развитие социальной сферы для работников и членов их семей.

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

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.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Проектное управление — 40%**

Наверное, никогда не были так востребованы технологии управления проектами в России, как в 2002-2008 гг. – компании реализовывали масштабные программы развития с десятками подрядчиков в разных географических зонах.

### **Оперативное управление — 35%**

Резкий рост операций на новых рынках все равно вынуждает менеджмент постоянно включать «ручное управление». Компания переносит свою бизнес-модель на новые рынки, но все эффект масштаба и новые вводные заставляют компанию постоянно вручную корректировать бизнес-процессы.

### **Операционное управление — 25%**

Чтобы удержать контроль над предприятиями, управляющая компания начинают внедрять горизонтальные бизнес-процессы в рамках всего холдинга, ликвидируя, таким образом, различия между предприятиями в управлении и добиваясь снижения себестоимости продукции за счет синергетического эффекта всех предприятий группы. Именно система кросс-функционального управления не дала развалиться бизнесу НК «ЮКОС», когда его руководство оказалось в тюрьме или за рубежом. Еще полтора года спустя после утраты генерального руководства региональные подразделения компании добывали нефть на докризисном уровне, перерабатывали и реализовывали ГСМ,

компания выплачивала налоговую задолженность.<sup>1</sup> Но при этом у нее не было топ-менеджмента! Стабильность работы поддерживали внедренные горизонтальные бизнес-процессы. Для функционирования региональных предприятий не нужно было согласовывать решения с вышестоящим менеджментом. Затем эти же подразделения продолжили свою работу в абсолютно другой компании, с другим качеством внутрифирменного управления и успешно стали наращивать добычу нефти (в 2006 г. «РН-Юганскнефтегаз» показал один из лучших результатов по темпу роста добычи сырой нефти в России — 9,4%)<sup>2</sup>. Спросите себя, сколько вы знаете в России организаций, которые без менеджерского контроля в течение полутора лет бы не развалились? Вот что обеспечивает эта технология управления и вот что она дает с точки зрения устойчивости бизнеса.

---

<sup>1</sup> «Почему остановился рост нефтедобычи в России?». Доклад института энергетической политики, Москва, июнь 2005 г.

<sup>2</sup> Информация компании «Роснефть»

([http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western\\_siberia/yuganskneftegaz/](http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western_siberia/yuganskneftegaz/))

#### 4.5. Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, на стадии стабилизации

##### ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

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 человечество будет потреблять и дальше, дотягиваясь до уровня развитых стран. Поэтому отечественному бизнесу предстоит стать одним из важных игроков на мировом рынке. *До стадии стабилизации ни одна из отечественных компаний, представляющих рассматриваемого типа бизнеса, пока не добралась (ожидается не ранее 2015-2017 гг. в виду очень длинного инвестиционного цикла компаний такого типа бизнеса).* Ее достижение будет означать, в первую очередь, сбалансированное развитие производственного цикла. Неконтролируемые «слияния и поглощения», производящие на свет неуправляемых гигантов, могут принести больше вреда, чем пользы. И это поняли все российские бизнесмены, окунувшись в начавшийся в 2008 году мировой финансовый кризис. Поэтому компании, завоевав долю глобального рынка, достаточную для устойчивости, как правило, останавливаются в своем развитии, концентрируясь на операционной эффективности. Скорее всего, менеджмент в транснациональных компаниях российского происхождения сменится на более эффективных иностранных менеджеров, которые смогут управлять компаниями, когда рост бизнеса

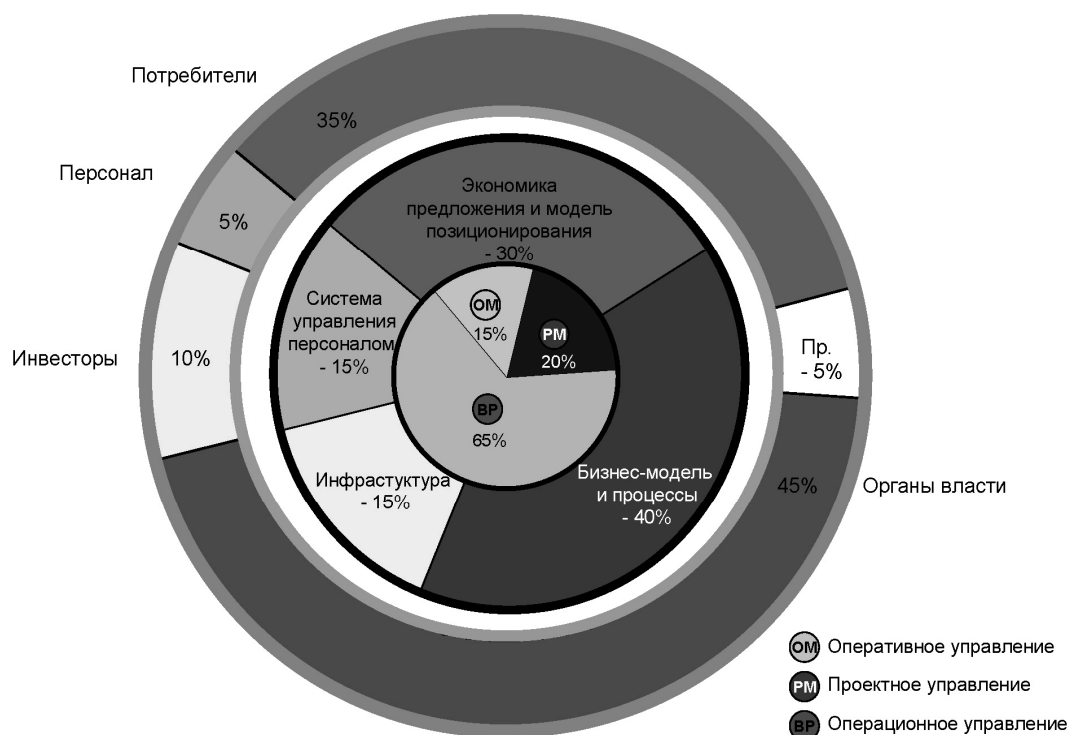


Рис. 15. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2B» на стадии стабилизации

## **КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B», НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **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 к очередному повышению «доли» государственного регулирования в экономике. В Китае, которому пророчат роль будущего мирового лидера, влияние государства на экономику не только крайне высоко, но и идеологизировано. Но это не командно-административная система, это сплав сильных институтов власти и сильного бизнеса, которые действуют согласованно и в партнерстве. Скорее всего, России предначертан такой же путь. Всем уже ясно, что госкомпании и монополии, в которые вкачиваются огромные бюджетные деньги, неэффективны. Даже министр финансов России в открытую заявляет, что боится отдавать деньги государственным институтам, ибо это прямой способ потерять их. Государственный контроль над предприятиями не имеет смысла. Но если признать частный бизнес равноправным партнером, не станет ли он усиливать свое влияние и лоббировать изменение политической системы? На самом деле истина посередине. Частный бизнес уже понял границы, за которые лучше не переступать, а государство осознает бесперспективность самому «заведовать» бизнесом. Если страна по политическим причинам не сорвется на путь «мобилизационной» экономики, в ближайшие десять лет мы будем наблюдать строительство прочной системы настоящего государственно-частного партнерства.

### **Потребители — 35%**

Когда рост закончится, компании будут снижать издержки и для обеспечения более высокой рентабельности будут переходить к более высокому переделу сырья и продукции, диверсифицируя предложение и состав своих клиентов.

### **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 образования и зарплатой в несколько раз превышающей сегодняшние уровни, чем 5-6 сотрудников с низкой квалификацией и выполняющих ту же функцию, что и один специалист. Поэтому в будущем можно ожидать роста комплексных образовательных внутрикорпоративных программ и тотальной изменения системы управления людьми.

Также очень важной работой будет постановка целостной системы управления рисками промышленного предприятия, где наиважнейшую роль будет играть осознанные действия персонала по недопущению возникновения на предприятиях технологических катастроф. Это в первую очередь касается делегирования полномочий рядовым специалистам и нижнему управленческому звену по остановке всего производства в случае подозрений на штатную работу оборудования.

Для примера 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 того, когда уровень загазованности не опустится 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 руководству заказчика бурения, который настаивал на интенсификации процесса бурения, несмотря на технологические проблемы при бурении. В итоге – потенциально возможные потери нескольких миллионов и запоздание в графике бурения были оплачены счетом в \$20 млрд., гибелью миллионов животных и рыб, 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 приняло когда-то само. Одна из важнейших составляющих этой концепции — экология. Пока ученые спорят, что ждет нас в будущем, глобальное потепление или новый ледниковый период, мы уже сегодня чувствуем на себе резкие изменения климата. Чем раньше наши компании начнут думать на эти темы, тем лучше будет отношение к ним международного сообщества. Иначе возможны серьезные риски для бизнеса. Как пример можно вспомнить запрет на эксплуатацию российских самолетов в Европе, причиной которого стала 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 RUSAL, готовясь к работе за рубежом, вошла в работающую под эгидой Всемирного экономического форума группу Gleneagles Dialogue, куда входят руководители более 100 крупнейших компаний мира (Alcoa, Shell, AIG, British Airways, Deutsche Bank, Duke Energy, Petrobras, TNT, Telstra, TEPCO и др.), и объявила о намерении ассигновать до 2013 года на экологические

программы невиданные для России 1,4 миллиарда долларов<sup>1</sup>. 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 процентов, 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?

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы — 40%**

По сути, фаза роста заканчивается у компании тогда, когда она смогла в полной мере реализовать свою бизнес-модель в виде конкретных активов. Купленные активы требуют объединения в рамках единой системы корпоративного управления, унификации всех процессов, преодоления географических отличий, и т.п. Другой важной задачей компании на стадии стабилизации является постоянный поиск инновационных решений, которые смогли бы обеспечить компании конкурентное преимущество.

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. Приобретение нефтяными компаниями предприятий энергогенерации также стало распространенной практикой.

В США уже с 90-х г. прошлого века было существенно менее прибыльно производить что-либо «материальное», чем инвестировать капитал в финансовые услуги. Хороший тому пример — компания General Electric. В прошлом исключительно производственная, один из исторических «столпов» индустриальной революции в США, в 90-е г. XX в. она 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.

---

<sup>1</sup> Олег Дерипаска: ничего лишнего. // Эксперт. — 2008. — 30 июня. — №26 (615)



## **Экономика предложения и модель позиционирования — 30%**

Помимо достижения лучших показателей себестоимости, перед компанией стоит задача диверсифицировать базу потребителей как по ассортименту предлагаемой продукции, так и по географическому присутствию. 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.

## **Производственная инфраструктура — 15%**

Производство уже в целом отлажено – нужно лишь поддерживать его в надлежащем состоянии и постоянно искать новые источники повышения эффективности за счет инновационных решений. Для нефтяной промышленности, к примеру, это горизонтальное бурение, переработка попутного газа, бурение на шельфе, для металлургии – энергосбережение, для угольной промышленности – добыча сланцевого метана и т.д.

## **Система управления персоналом — 15%**

Постановка комплексной системы управления рисками промышленного предприятия в первую очередь зависит от человеческого фактора. 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.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2B» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Операционное управление — 65%**

К этому времени большая часть процессов уже изучена, встроена в единый бизнес-процесс работы предприятия и автоматизирована. Это доминирование регламентированных процессов, с одной стороны, снижает скорость принятия решений, но зато позволяет компании поддерживать управляемость огромной структуры.

### **Проектное управление — 20%**

Как уже было сказано ранее, проекты на этой стадии реализуются в сферах инновационного развития и поддержания конкурентоспособности.

### **Оперативное управление — 15%**

Востребовано при возникновении чрезвычайных ситуаций. Это касается не только производственно-технологической деятельности, но рыночных кризисов, неплатежей потребителей, возможных технических проблем с поставщиками, политических и законодательных изменений, конфликтов с локальными

сообществами в регионах работы компании, а также неизбежных конфликтов в трудовых коллективах.

#### **4.6. Управление организацией, производящей товары для корпоративных потребителей, 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 других: 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 оценивают 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 ЮКОСа. Компания умерла бы естественной смертью, если бы распоряжением правительства РФ от 15 мая 2007 г. не была включена в список стратегических предприятий, благодаря чему поручителем

по ее долгам стало государство<sup>1</sup>. 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 кредита 20-летнем кредите 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<sup>2</sup>.

### **Стадия стабилизации — «Не успокаиваться»**

Здесь главная опасность кроется в беспечности топ-менеджеров и их вере, что компания незыблема, что нет потребности в инновации и в снижении издержек, значительных непрофильных расходах и постоянном росте заработной платы. В итоге такие компании умирают, не выдержав конкуренции с молодыми глобальными игроками. Поскольку в России пока нет компаний рассматриваемого сектора, достигших фазы стабилизации, можно привести в качестве примера тотальное банкротство металлургических предприятий Великих Озер и Восточного побережья в США.

### **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 инфраструктура, 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.

---

<sup>1</sup> Информация сайта News.ru (<http://txt.newsru.com/finance/18may2007/rosnefft.html>)

<sup>2</sup> Малкова И. Придется подождать // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)

## ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ПРОИЗВОДЯЩИМИ ТОВАРЫ ДЛЯ РОЗНИЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 5.1. Особенности управления организациями, производящими товары для розничных потребителей

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

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

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

*2. Высокопроизводительное оборудование – усредненное хорошее качество постоянная оптимизация издержек – высокая конкуренция в отраслях.* Постоянное совершенствование оборудования и технологий производства позволяет все большему количеству стран и компаний приобретать передовые производственные линии и выпускать в своих странах продукцию все более высокого качества. В пятидесятые годы весь мир посмеялся бы, если бы кто-то сказал, что японские электротовары самые лучшие. Тогда лучшими были американские образцы. В шестидесятые годы безусловно лучшим производителем парфюмерии и косметики была Франция. Сегодня ее обгоняют Италия, Великобритания и США. В семидесятые корейские автомобили вызвали только недоумение, сегодня на них с удовольствием ездят. Причина всему – технологии, которые снизили порог доступа вчерашних аутсайдеров на рынок потребительской продукции. Столь легкий доступ на рынок приводит к ожесточенной конкуренции, тем более, что товары мобильны и могут быть произведены в одной стране, а потребляться в другой.

*3. Глобальность производственного цикла потребительской продукции и влияние глобальных игроков на национальные рынки.* Тот факт, что товар можно произвести там, где ниже издержки, а продать, где он пользуется более высоким спросом и стоит дороже, и является причиной процесса, который называется «глобализация». Она построена именно на обмене товарами. В балансе международной торговли США соотношение экспорта услуг и товаров составляет 1 к 3 и не меняется с 1967 г. Поэтому жесткая конкурентная борьба товаров происходит уже не на национальных

рынках, а не по всему миру. Если раньше были важны производственные мощности в конкретных странах, то сейчас важнее иметь высокоэффективные предприятия в странах с низким налогообложением и нетребовательной рабочей силой. Управленческие и маркетинговые технологии, применяемые в российских отраслях этого типа бизнеса, исключительно зарубежные, что обеспечило быстрое завоевание и насыщение рынка и конкуренцию между игроками. Российские собственники именно из числа производителей потребительских товаров первыми стали «продаваться» иностранцам, утратив перспективы работы на все более жестком рынке. Целые сектора уже принадлежат иностранцам (автор видит в этом не угрозу национальной безопасности, а лишь яркое выражение тенденции). Например, в пищевой промышленности протяжении нескольких лет в международные конгломераты были включены «Балтика» (BBH), «Мултон» (CocaCola 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, ведь ассортимент товаров на 70-80% идентичен представленному в их собственной стране. Ни в одном типе бизнеса так не чувствуется влияние глобальных тенденций и отсутствие национальных отличий, как в производстве потребительских товаров.

*4. Доверие к брендам продукта и незначимость фактического производителя.* То, что туристы не чувствуют себя растерянными при покупках в других странах, объясняется всемирной известностью глобальных брендов. Именно на них делается упор в коммуникации компаний данного сектора, когда долгосрочные отношения с потребителями формируются через проактивные маркетинговые решения, правильный мерчандайзинг и расчет на четкое позиционирование бренда по отношению к аналогам. Известные бренды стали столь важным активом, что, например, у компании Coca Cola доля стоимости физических активов (заводы, автомобили и т.д.) до мирового кризиса равнялась всего лишь 4% от капитализации. Все остальное – оценка инвесторами позиции компании на рынках и стоимость всемирно известной марки. Лицензируемое и контролируемое владельцем использование бренда обязательно включает контроль над качеством выпускаемой под ним продукции. Поэтому бренд служит, в первую очередь, подтверждением качества. Потребитель спокойно относится к тому, что, скажем, 5 лет назад он приобрел ноутбук Toshiba, произведенный в Японии, а сейчас он покупает новый Toshiba, но сделанный в Китае. Это не важно - Toshiba отвечает 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 конкурирующих марки чая (Lipton, BrookBond и «Беседа»), три конкурирующих марки маргарина (Rama, Delmi и «Пышка»), три конкурирующих серии шампуней (Timotei, Sunsilk и Clear Vita Abe) но потребители, споря, который чай лучше, понятия не имеют, что все они производятся одной и той же компанией.

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

*6. Важность правильной дистрибуции для успеха бизнеса.* Но иметь широкоизвестный бренд недостаточно. Нужно, чтобы товар был повсеместно представлен в розничной торговле. Ничто так не раздражает потребителя, как невозможность купить рекламируемый продукт. Например, полугодовые очереди на автомобили Ford, которые были в 2005-2007 гг.

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

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

## 5.2. Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии зарождения

### ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

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

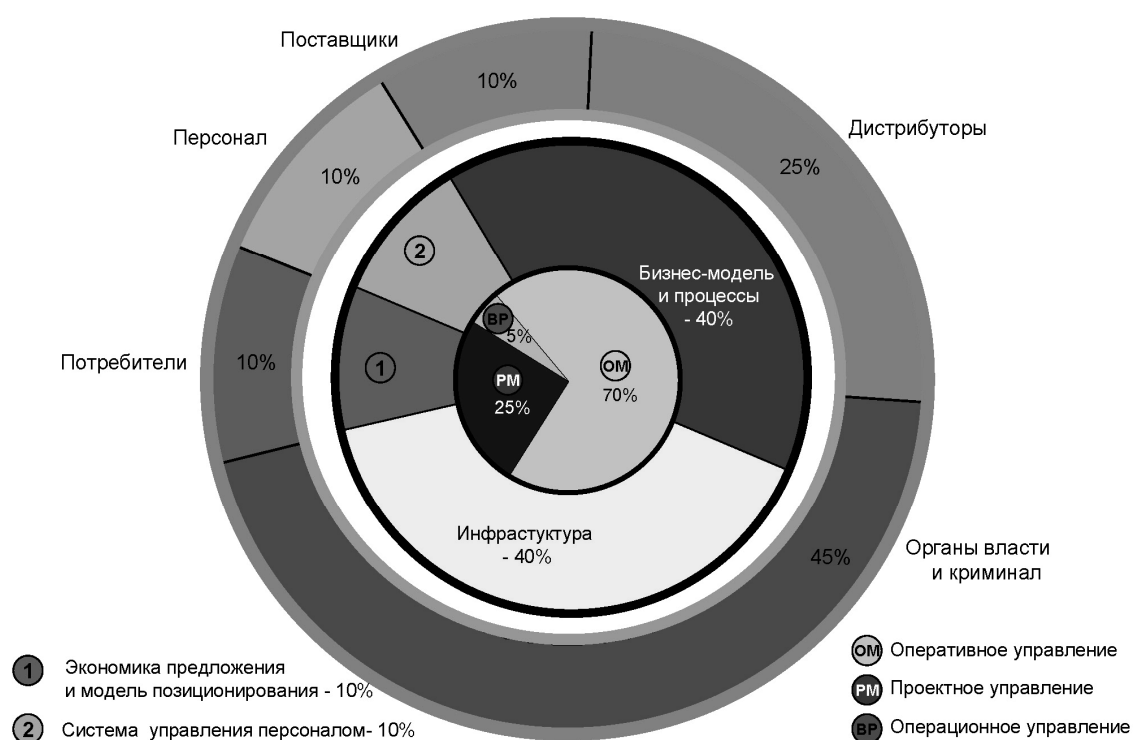


Рис. 16. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2C» на стадии зарождения

### КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ

#### 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 в волне импорта тому же АвтоВАЗу пришлось просить о господдержке, о пошлинах на подержанные иномарки. По сути, органы власти стояли на границе между огромным иностранным глобальным рынком, генерирующим

огромное разнообразие товаров, и пустой, жаждущей перемен страной, которая готова была потратить все, что является иностранным и некогда запретным. Власть, только уже не федеральная, а региональная, также играла заметную роль в приватизации производственных мощностей в легкой и пищевой промышленности, в отраслях бытовой химии и гражданском приборостроении. Войны за собственность в этом виде бизнеса не носили такого отчаянного характера, как в отраслях производства продукции промышленного применения, однако конфликты собственников, захваты и рейдерство 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, 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. В одно время 95% импорта табака и алкоголя принадлежали именно ему. 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, не налаженные 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. Для концерна «Вимм-Билль-Данн» очень важно было установить не уступающие западным аналогам линии производства соков и молока, и получать те же самые ингредиенты, что и мировые гранды Dole, Del Monte, Chiquita. Только в этом случае можно было ожидать, что выпускаемые продукты будут более привлекательными по цене и конкурентоспособными в отношении иностранных аналогов, заполнивших магазины.

### **Дистрибуторы — 10%**

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

### **Потребители — 10%**

Можно в принципе ничего не рекламировать – все и так замечательно продается. Помните, как многие из нас впервые попробовали пиво Güsser, или съели шоколадный батончик Snickers, или гордились покупкой телевизора Sony с видеомagneтофоном? 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. Люди занимали очередь с самого раннего утра. Менеджеры магазинов запускали покупателей «ограниченными партиями». Казалось, что розничные сети Apple и мобильных операторов могли бы организовать продажу 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.

### **Персонал — 10%**

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

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Производственная инфраструктура (hardware) — 40%**

Издержки на производство — ключевой вопрос в этом типе бизнеса. Чтобы снизить издержки, компании выводят производства из своих стран, если затраты не позволяют эффективно конкурировать. Поэтому в этих отраслях так много значат национальное финансовое регулирование и курсы валют. Например, Danone Group пришла в Россию в 1992 г.<sup>1</sup> Сначала это были небольшие торговые операции — компания продавала импортируемые молочные продукты в единственном магазине на Тверской улице в Москве. Потом компания открыло небольшое производство в Тольятти. Потом случился кризис 1998 г., когда многие иностранные инвесторы решили свернуть свой бизнес и уйти из России. Danone, напротив, определилась, что Россия — это перспективный рынок, и решила построить более крупное производство: компания создала завод в Чеховском районе Московской области, сделав его одним из самых крупных и технологически совершенных производств Danone в мире.

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 40%**

Если производить в стране дорого, то производственные компании становятся в этой стране дистрибуторами продукции, которая производится на заводах этой компании в другой стране с более низкими издержками. Когда регулирование меняется, то компания изменяет свою бизнес-модель, строит локальные заводы и превращается из дистрибутора в производителя.

---

<sup>1</sup> Воронина А. «Нас подтолкнул кризис», — Франк Рибу и Андрей Бесхмельницкий, президент Danone и генеральный директор «Юнимилка» // Ведомости. — 2010. — 21 авг. — №111 (2629)

## **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 10%**

Рынки не насыщены. Иногда даже не нужно делать какие-либо маркетинговые кампании – потребители готовы и так покупать товары, которые раньше были им просто не доступны. Достаток потребителя четко сегментирует товарные группы – все определяется ценой.

## **Система управления персоналом (HR) — 10%**

Еще не понятны перспективы товаров, которые производит компания. Она только начинает исследовать рынок и потребителей. В компании работают энтузиасты, которые готовы трудиться днями и ночами за сдельный доход, чтобы подтвердить право товара на жизнь.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Оперативное управление — 70%**

Слабое понимание потребительских предпочтений, ненасыщенные рынки и четкая ориентация потребителей на ценовые свойства товаров – все это делает управление компанией на стадии зарождения очень непредсказуемым и хаотичным. Ручное управление и быстрая перестройка компании под тенденции формирующихся рынков - вот залог успеха в этом типе бизнеса.

### **Проектное управление — 25%**

Строительство производственных линий, налаживание поставок сырья, точечные рекламные кампании – все это локальные проекты, которые инициирует компания, чтобы как-то уменьшить степень хаоса зарождающейся компании.

### **Операционное управление — 5%**

Фрагментарные циклические работы пока затрагивают производство и процесс доставки товаров от завода к потребителям. Компания пока лишь тестирует и отлаживает свои процессы, поэтому о регулярности каких-либо работ говорить преждевременно.

### **5.3. Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии формирования**

#### **ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ**

Колоссальное влияние на развитие этого типа бизнеса оказал кризис 1998 г., когда была найдена реальная стоимость российской валюты, оказавшаяся вчетверо ниже искусственно поддерживавшейся до тех пор. На многие годы российская FMCG-промышленность получила естественные заградительные пошлины. В одночасье производить в России стало выгодно, и началось реальное формирование цивилизованного рынка B2C-товаров. Начиная с 1999 г., наблюдалось активное импортозамещение, появление сильных российских брендов и перенос производства продукции иностранных компаний в Россию. 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. Производители потребительских товаров показали отличный пример того, на что способна российская экономика при благоприятном инвестиционном климате. Например, пивоваренная компания «Балтика» начала производство на мощностях, приватизированных в 1992 году. Уже в конце 90-х «Балтика» стала самым популярным пивом в стране. Произошло это потому, что она оказалась фактически первым «фирменным» продуктом среди отечественной продукции своего класса, в котором ранее доминировали советские марки, не имевшие конкретного хозяина и производившиеся повсеместно — с крайне не устойчивым 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 ВВН (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. ВВН сформировал еще три крупных актива в пивоваренной отрасли — «Ярпиво» (заводы в Ярославле и Воронеже), «Пикра» (завод в Красноярске), «Вена» (заводы в СПб и Челябинске). И только когда бизнесы были сформированы, ВВН решил

включить их в «Балтику». Синергетический эффект позволил «Балтике» сэкономить 80 млн. долларов на расходах в области закупок, логистики и перекрестного производства, а также на более высокой загрузке мощностей. Продажи увеличились на 20% при росте рынка 7–10%. Это типичное усиление компаний перед переходом в стадию стабилизации бизнеса, в которой насыщенность рынка и активная конкурентная борьба способствуют сохранению рыночных долей на протяжении многих лет. Сегодня ВВН занимает более трети пивного рынка России, обогнав ближайшего конкурента Sun Interbrew более чем на 15%<sup>1</sup>. Это соотношение вряд ли изменится в долгосрочной перспективе.

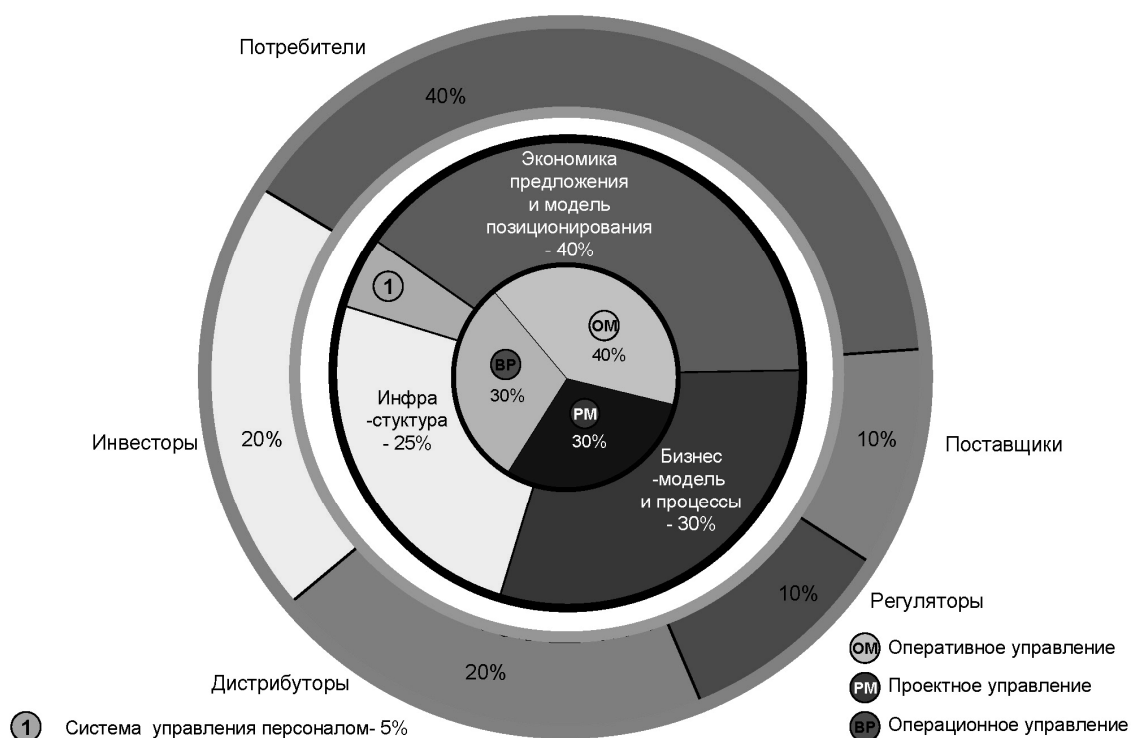


Рис. 17 Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2C» на стадии формирования.

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ

### Потребители — 40%

После кризиса компании начали выпускать товары-заменители импорта, и их крайне интересовал вопрос, имеет ли российский товар потенциал, кроме низкой цены. Оказалось, что те российские товары, качество которых приблизилось к мировому уровню (прежде всего, продукты питания, косметические средства, мебель и строительные материалы), стали вполне конкурентоспособными. Поэтому многие потребители, перешедшие во время кризиса на российскую продукцию, остались ей верны и в дальнейшем. Более того, иностранные производители также начали создавать оригинальные

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

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 массовой рекламы, 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 годах полностью обновила ассортимент, укрепила собственную базу исследований и разработок и запустила бренды «Чистая линия», «Черный жемчуг», «32 норма» и ряд других. Параллельно шел процесс приобретения производственных мощностей в других городах России и странах СНГ. В 1999 году компания сменила имя на «Концерн «Калина». Дальнейшая экспансия (на базе успешного IPO) позволила компании открыть филиалы на Украине, в Швейцарии, в Нидерландах и приобрести контроль над немецкой косметической компанией Dr. Scheller Cosmetics AG. Сегодня «Калина» крупнейший в стране производитель косметики с годовыми продажами около \$400 млн. Главным фактором этого роста стал вовремя обновленный ассортимент и короткая линейка «внятных» и активно продвигаемых брендов вместо 200 разрозненных наименований продукции, которые фабрика выпускала в советское время. В этой стадии многие компании активно экспериментировали с линейкой торговых марок, чтобы выбрать пару-тройку самых успешных и на их основе сформировать сильные бренды, готовые к борьбе за национальный рынок. Однако в посткризисной ситуации выбор «правильной» марки, марки-локомотива был во многом делом метода «проб и ошибок». Unilever, например, в 1999-2000 гг. потратил \$6,2 млн. на рекламу в России мороженого «Альгида», но, не добившись успеха, в 2001 г. закрыл проект. И таких примеров было множество. Статистика Procter & Gamble свидетельствует, что количество провальных проектов колеблется от 5 до 8 на каждые десять продуктов, которые запускает компания<sup>1</sup>.

## **Инвесторы — 20%**

В период с 1999 по 2001 год многие предприятия В2С-промышленности реализовали крупные инвестиционные проекты обновления производственно-технической базы, установки новых производственных линий. Российские компании, которые решили самостоятельно развиваться без продажи доли стратегическим иностранным акционерам, вели активную политику привлечения инвестиционных средств через самые сложные инструменты. Так «Вимм-Билль-Данн» вышел на IPO в 2002 г. на NYSE. Активно использовались и долговые инструменты — к облигационным займам прибегали «Балтика», «Нидан-Фудс», «Русский Продукт», «Парнас», «Макфа», «Лебедянский», «Талосто» и многие другие. В 1997-2002 гг. иностранные инвестиции в пищевую промышленность по относительному уровню соответствовали инвестициям в

---

<sup>1</sup> Е.Пасютина, В.Евстафьев. Западный и восточный подходы к созданию брендов (<http://www.advertology.ru/article8145.htm>)

нефтяную<sup>1</sup>. Те же тенденции наблюдались и в отрасли бытовой химии. Иностранцы покупали не эффективные российские заводы, чтобы сбалансировать свою бизнес-модель из счет новых продуктов, которые смогли бы на протяжении многих лет будущего роста обеспечить конкурентное преимущество. P&G за годы работы в России обзавелась заводом в Дзержинске (Нижегородская обл.), производящим средства для ухода за волосами, и заводом в Санкт-Петербурге, специализирующимся на производстве одноразовых бритвенных станков и лезвий Gillette. Активную экспансию проводил немецкий гигант Henkel, который купил завод «Эра» в городе Тосно Ленинградской области, где расширил производство клеев, химические заводы в Перми и Энгельсе, производящие стиральный порошок, заводы по производству промышленных материалов: ООО «Хенкель Баутехник» (город Коломна, Московская область) и филиал ООО «РУСХЕНК» в Сызрани.

### **Дистрибуторы — 20%**

В этой стадии компании готовятся к национальной экспансии путем отстаивания эффективных логистических сетей. Собственные цепочки дистрибуции до конечного потребителя в производстве потребительских товаров крайне редки, поскольку не могут заменить собой розничную торговлю. Такие цепочки строятся либо в виде фирменных «бутиков», либо через посредничество посылочных компаний. Но всего объема сбыта они обеспечить не могут. Резко возрастает роль дистрибутора и дилера. Производители, которые усиливают сбытовое давление на дилеров и видят в них только контрагентов, как правило, проигрывают. Выигрывают те компании, которые привлекают дилеров на свою сторону, чтобы совместно извлекать прибыль из потребительского спроса. Так, в успехе «Калины» немалую роль сыграло то обстоятельство, что компания одной из первых в отечественной FMCG-отрасли поменяла модель продвижения с 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 стадии зарождения ситуацией, когда 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 тому подобное. Все эти вопросы придется урегулировать на муниципальном и региональном уровнях власти. Поскольку муниципальная власть в нашей стране вообще по Конституции отделена от государственной (статья 12), политика последней бывает непредсказуема. Относительно крупное по локальным меркам предприятие может легко оказаться вовлеченным в местные политические игры, а навредить его работе, вплоть до закрытия, могут и региональные органы технического, санитарного или экологического контроля. Поэтому в большей степени, чем даже с федеральной властью, производителям потребительских товаров следует учитывать интересы властей на местах. Федеральные власти также оказывают определенное

---

<sup>1</sup> Данные РА «Эксперт» (<http://www.raexpert.ru/ratings/expert400/2003/food/>)

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

### **Поставщики — 10%**

Залог низких издержек – это также закупочная стоимость сырья и полуфабрикатов, а также современность и эффективность производственных линий.

Например, разрушение системы производства сухого молока вынудило компании активно импортировать его из-за рубежа. Чтобы не зависеть от импорта наши молочные производители начали кредитовать фермеров, выстраивать логистику, из-за сезонности специально покупать излишки молока летом, сушить его, хранить, а потом восстанавливать зимой<sup>1</sup>.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 40%**

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

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 30%**

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 примеряют (но пока полноценно не внедряют) на себе мировые стандарты качества, например, ISO.

### **Производственная инфраструктура (hardware) — 25%**

Как правило, построенная площадка также требует отладки. Важно создать такую производственную линию, чтобы она могла выпускать несколько базовых платформ полуфабрикатов, из которых будут произведены различные продукты с разной моделью позиционирования.

### **Система управления персоналом (HR) — 5%**

---

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

В современных компаниях этого типа производственные линии с каждым годом становятся все более автоматизированными. Роботы осуществляют сварку кузовов автомобилей, йогурт 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.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Оперативное управление — 40%**

На этой стадии компания тестирует товары на локальном рынке, изучает потребителей, отлаживает производственный процесс и бизнес-модель. Поэтому в компании многие процессы управления являются «ручными», постоянно происходят корректировки и меняются приоритеты. Оперативное управление пока доминирует.

### **Операционное управление — 30%**

Отладка работы всей компании приводит к тому, что многие процессы стандартизируются, четко прописываются все функции подразделений и постоянно анализируются циклические работы на предмет повышения эффективности. Часто прибегают к бенчмаркингу - сравнивают процессы с конкурентами и мировыми стандартами.

### **Проектное управление — 30%**

Компания реализует программы по созданию отработанных моделей с поставщиками, выпускает и тестирует продукты, и активно исследует перспективные региональные рынки.



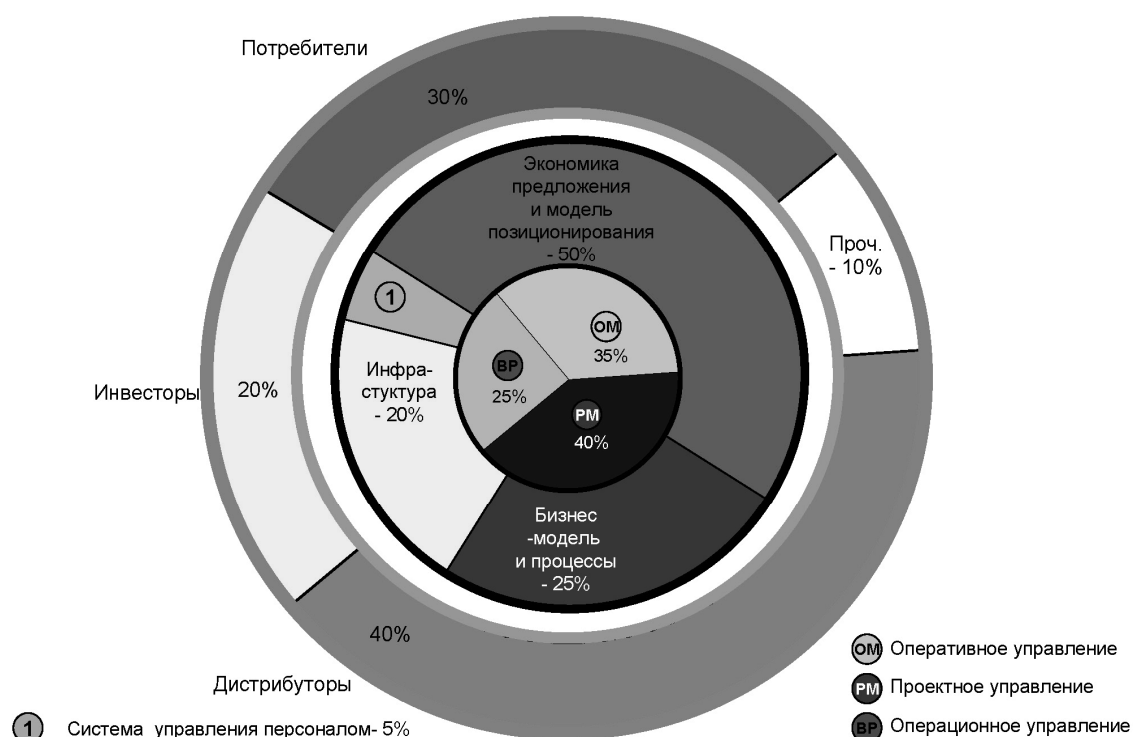
## 5.4. Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии роста

### ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Когда процессы модернизации производственных мощностей завершены, оттестированы на местном рынке и определены самые популярные продукты, компании нацеливаются на завоевание максимальной доли на рынке. Росту бизнеса этого типа в России способствовала внешнеэкономическая конъюнктура: увеличение цены нефти с \$21 за баррель в 2001 г. до \$96 за баррель в 2008 г. привело к росту расходов бюджета внутри страны и постоянному росту зарплат. Россияне тратят на продукты питания, предметы быта и одежду более 50% своего дохода. Реальные доходы населения, определяющие динамику развития потребительского рынка, росли много лет подряд. Этот фактор привел к увеличению спроса на дорогие и качественные товары, а это признак приближения к стадии стабилизации. Пищевики по-прежнему лидируют по количеству новых брендов: их запускают как крупные производители, так и средние компании. Новинки находят спрос как у потребителей, уставших от однотипного ассортимента супермаркетов, так и у продавцов — за счет «домашних» (т.н. «частных») марок ритейлеры пытаются выделиться на фоне конкурентов. Конкуренция на рынке приводит к тому, что некоторые бренды прекращают свою жизнь, а огромные маркетинговые бюджеты фокусируются на ограниченном количестве супербрендов (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 большой важности российского рынка питания. Ее основной конкурент Coca Cola также контролирует важного игрока сокового рынка, «Мултон» и с марта 2010 г. и «Нидан соки» (торговые марки «Да!» и «Моя семья»). На российском молочном рынке в 2010 г. произошла крупнейшая сделка. Французская Danone и российский «Юнимилк» объявили об объединении молочных бизнесов в России и СНГ Danone начал контролировать 57,5% объединенного бизнеса, «Юнимилк» — 42,5%<sup>1</sup>. Такая же активность по части слияний и поглощений наблюдается и на пивоваренном рынке. В итоге иностранцы к концу 2008 г. контролируют более половины выручки сектора, а ожидаемые сделки по покупке местных игроков доведут долю до трех четвертей<sup>2</sup>. Так, табачная промышленность России уже перешла под контроль транснациональных компаний (BAT, Philip Morris, JT International и др.) практически полностью.

<sup>1</sup> Воронина А., Виноградова Е. Молочные братья // Ведомости. — 2010. — 21 июн. — №111 (2629)

<sup>2</sup> Рост в обмен на прибыль // Эксперт. — 2007. — 1 окт. — №36 (577)



*Рис. 18. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2C» на стадии роста*

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

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ РОСТА

### Дистрибуторы и розничная торговля — 40%

На этапе роста у компании отлаженный портфель брендов и продуктов, и пришла пора представить товар всем потребителям во всех уголках страны. Однако, как выясняется, «пропускная способность» розничной торговли недостаточна. На полки в магазинах претендуют и другие производители, все хотят, чтобы товар лежал именно в заметном для потребителя месте. «Рынок производителя» превращается в «рынок продавца», дистрибуторы и розница довлеют над производителями. Например, мы много лет наблюдали конфликты Nokia за размещение ее продукции в «Евросети». Давайте вспомним и ультиматум «Пятерочки» крупным поставщикам — российским подразделениям Procter & Gamble, Danone, Unilever, Johnson & Johnson и ряду других компаний. «Пятерочка» требовала от поставщиков эксклюзивных скидок, доходящих до 30%. Procter & Gamble в такой ситуации взамен крупной маржи требовала от розничной сети запрета на продажу товаров конкурентов. Это привело ее к

«войне» с сетью Auchan. Проблемы с выкладкой товаров на полках привели к тому, что производители в России были вынуждены сузить сеть своих дистрибуторов. Например, Procter & Gamble сократил их число с 40 до 10, Sun Interbrew с 430 до 12, «Очаково» с 300 до 6. Взамен создаются отделы по прямой работе с розницей. Так уже поступили многие компании, среди них Unilever, «Балтика», Procter & Gamble, Mars, Wrigley, Henkel и другие. В условиях российской специфики это немедленно породило широкую практику «личной заинтересованности» менеджеров по закупкам и директоров магазинов в размещении товаров на полках. Если вы не видите на полке в супермаркете свои любимые духи или сигареты, это означает, что менеджерам этих товарных групп просто «не отстегнули». Все начинается с того, что менеджер по закупкам объявляет: «Ассортиментная карта сформирована, а полка не резиновая». Это первый повод «заинтересовать» его включить товар в ассортиментную карту. Второй — исключить из договора закупок санкции против поставщика за брак, возврат, обмен, недопоставку и дополнительную поставку товара, ведь таким образом поставщик снижает свои издержки. Третий повод — специальные преференции поставщику в условиях оплаты и транспортировки. Четвертый — заведомое превышение объема заказа над реальными возможностями спроса. Пусть товар даже не будет продан — в отчетности продавца он уже таковым числится (это особенно характерно для российских отделений международных компаний). Все эти ухищрения существенно искажают картину спроса. Доминирование продавца над производителем еще можно принять как справедливое с той точки зрения, что так до производителя доходят требования потребителей, иначе он не будет производить востребованный и первосортный товар. Но взятки в рамках «личной заинтересованности» розничного звена становятся серьезным препятствием для развития розничной торговли. Ведь если за взятку закуплен неходовой товар, на ходовой средств уже не остается. И этот шантаж не прекратился даже в кризисный период, когда розничная торговля стала готова брать любой товар, лишь бы заполнить полки, но с абсолютно кабальными условиями расчета с производителям за отгруженные товары. Несколько поставщиков «Магнита» рассказывали, что сеть разослала им письма с предложением уменьшить отсрочку платежей за дополнительную скидку на продукцию. «Магнит» предлагал два варианта сокращения отсрочки: на 21 день за 8% от общей стоимости поставленной продукции и на 30 дней — за 12% от стоимости продукции. X5 Retail Group заявляла, что готова рассматривать предложения о выкупе товарных запасов у производителей, поставщиков и дистрибуторов с большим дисконтом. До кризиса товар от производителя передавался к дистрибутору с отсрочкой платежа, который передавал ее в розницу — тоже с отсрочкой платежа. Чтобы покрыть возможные разрывы, дистрибутор пополнял оборотные средства банковскими кредитами. Обратно от покупателя к производителю деньги шли по этой же цепочке. Но в кризис из этой цепочки исчезли заемные деньги. Ритейлеры обременены огромными долгами, и все финансовые решения принимают вместе с банками. Дистрибуторы так же не могут получить в банках средства на пополнение оборота. Поэтому у производителя есть два варианта. Первый — это продолжать отгрузки, чтобы не терять долю рынка, (и действительно, некоторые компании в кризисный период показали рост производства), но вместе с этим растут и долги. Второй — предпочесть живые деньги и не отгружать продукцию «в долг». Производители последнего типа, так как склады уже затоварены, отгрузки останавливают и производство сокращают, но вместе с этим ухудшаются их рыночные показатели. Ситуации с товарами длительного пользования несколько иная. Эти товары не могут

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

Таким образом, в этой стадии цикла, не снижая коммуникационных усилий в адрес потребителей, компании в этой стадии должны прилагать особые старания к построению эффективных отношений с дистрибуторами, розницей и сервисной системой. В свое время благодаря радикальному преобразованию корпоративной системы сервиса фирме Caterpillar удалось практически закрыть американский рынок тяжелых строительных машин для японской компании Komatsu. Гарантии устранения любой неисправности в течение 72 часов позволили компании не только победить соперника «на своем поле», но и потеснить конкурентов на зарубежных рынках. Теперь Caterpillar заявляет, что может обеспечить ремонт своей техники в любой точке планеты в пределах 20 часов после сообщения о повреждении<sup>1</sup>. Ее машины — это, конечно, не потребительский товар, но история поучительная.

### **Потребители — 30%**

Потребление продукции компании начинает активно расти. Компания уже не распыляется в своей коммуникации, на всю страну продвигаются самые продаваемые товары. На насыщенных рынках (например, столицы и крупных городов) компания старается вести политику диверсификации продукции: появляются мелкосерийные модификации успешного товара. Сколько «вкусов» Соса Сола вы можете найти в магазинах столицы? А сколько модификаций «жука» было выпущено за тридцать лет, пока он держался на конвейерах VW и его лицензиатов? В кризисный период компании этого типа должны продать товарные запасы по любой цене, и срочно внедрить в производство их «экономичные» версии, либо идя по пути тотального снижения издержек (при сохранении качества), либо по пути снижения цен при допустимом снижении качества (поскольку последнее подрывает доверие к брендам, обычно производители присваивают «бюджетным» версиям самостоятельные торговые марки). Самое время для производителей вспомнить о «бюджетных» марках периода 1999-2003 гг., которые позднее были оттеснены более респектабельными. Денег на вывод новых марок в режиме high profile все равно не будет, а вот на усилия по продвижению low profile — методами BTL, сэмплинга, работы в социальных сетях и тому подобные — потратиться придется, поскольку среди «бюджетных» товаров конкуренция по соотношению «цена/качество» только обостряется.

### **Инвесторы — 20%**

Финансирование роста происходило за счет стратегических инвесторов и продажи доли иностранцам, а также активного заимствования через облигации. Наиболее подготовленные компании проводили IPO: «Концерн Калина» (2004), Efes Breweries International N.V. (2004), ЭКЗ «Лебедянский» (2005), Amtel

---

<sup>1</sup> Н.Николайчук. Маркетинг и менеджмент услуг. — СПб.: Питер, 2005

Vredestein (2005), ПАВА (2005), Группа «Черкизово» (2006), «Верофарм» (2006), «Фармстандарт» (2007). В кризисный период сторонние инвесторы не помогут. Все изменения придется финансировать из собственных оборотных средств, сбережений и прибыли от очень жестко оптимизированных производственных и логистических операций.

## **Прочие — 10%**

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

Но, несмотря на активное противодействие производителей молока, государство все равно приняло новый техрегламент, и ввело термин «молочный напиток» для молока, восстановленного из сухого порошка. Так как продукты из сухого молока были названы «молочный напиток», то потребители вообще перестали покупать его, соответственно не нужно уже было заготавливать сухое молоко, свежее молоко стало очень дорого потребителям (из-за роста издержек производителей), сразу же образовался избыток молока и фермерам стало его некуда девать. Они начали спаивать его скотине или выливать, а в следующие года фермер предпочтет зарезать эту корову, продать ее мясо. От одной инициативы государства у поставщиков на селе рухнет то, что с таким трудом создавалось и строилось многие годы<sup>1</sup>.

Компании вынуждают разделять свою прибыль с персоналом. Случаи забастовок и требований о повышении оплаты труда были на АвтоВАЗ, Ford, Renault Автофрамос, Heineken, CocaCola и др. Не раз возникала в российской прессе тема конфликтов с персоналом компании Nestle. По словам профсоюзных активистов, с приходом швейцарцев на фабрике «Россия» объем производства вырос вдвое, а зарплата – более чем вдвое уменьшилась: с пятого места по средней зарплате в Самарской области фабрика скатилась на 23-е. Увольнение профсоюзных лидеров на предприятиях Nestle стало причиной конфликта, в который был вынужден вмешаться даже Международный союз пищевиков<sup>2</sup>. Постоянные конфликты происходят и на пермской фабрике «Камская» и «НестлеКубань», которые принадлежат компании<sup>3</sup>. Поэтому — не переносите слепо на российский персонал зарубежные системы управления кадрами. Не плодите профсоюзы как «необходимый элемент» системы. В ЕС сегодня в них состоят не более 20% работников. Применяйте формы «гибкой занятости», или, в конце концов, возьмите решение реальных проблем коллектива на себя и замените собой профсоюз. Также важными становятся отношения компании с локальными сообществами. Так в 1999 году в Великом Новгороде датская компания Dandy построила и ввела в строй фабрику по производству жевательной резинки, известную как фабрика «Дирол». В 2002 году европейский бизнес компании

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

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> Денисенко А. Конфетный бой // Эксперт Online. — 2008. — 10 янв.

Dandy был приобретен международной кондитерской компанией Cadbury Schweppes. Вступив в управление фабрикой «Дирол», компания обнаружила, что ей в наследство достались катастрофически скверные отношения фабрики со СМИ, властью, лидерами общественного мнения и населением Великого Новгорода, которые воспринимали предприятие как крайне вредное для здоровья населения и окружающей среды. Иностранная компания на территории России в репутационных целях вынуждена была инвестировать свыше \$1 млн. в создание газоочистительной системы сверх нормативно достаточной, чтобы наладить отношения с локальными сообществами и прекратить конфликт<sup>1</sup>. Когда экономический кризис поставит вопрос о массовых сокращениях в отрасли, сотрудники и локальные органы власти будут более сговорчивы и лояльны к компании. Они постараются сделать все, чтобы сохранить производство, дающее как рабочие места, так и хоть какие-то налоги.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 50%**

Низкий порог капиталовложений для начала работы на рынке, высокая оборачиваемость, большое количество иностранных компаний с опытом в разных странах приводит к огромному конкурентному напряжению в этих отраслях. Вот почему наши автопроизводители, табачники, сборщики бытовой техники – начали проигрывать конкурентную борьбу и закрывать/продавать бизнесы иностранным производителям. Конкуренция и очень высокие стандарты качества и постоянная борьба с издержками делают товары российского производства с российским менеджментом и старыми процессами неконкурентоспособными и по цене (неэффективное затратное производство) и по качеству. 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.)<sup>2</sup> на продвижение своих товаров. Российские игроки, не выдержав конкурентной борьбы, вынуждены уходить в узкие сегменты, использовать ниши незанятые региональные рынки и, конечно же, обращаться к правительству за поддержкой своих неэффективных предприятий. Самый красноречивый пример – это «АвтоВАЗ», который, несмотря на все меры, принятые государством по борьбе с импортом, все равно убыточен и выпускает морально старую продукцию низкого качества.

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 25%**

Когда компания выходит на региональные рынки, она тиражирует свой опыт с материнского рынка. Сначала компания строит свой региональный роста

<sup>1</sup> Восстановление репутации производственного предприятия в локальном сообществе. Отчет по проекту. Архив Национальной премии в области связей с общественностью «Серебряный Лучник», 2006

<sup>2</sup> Данные компании Aegis Media, 2009

на точном копировании отработанной ранее локальной бизнес-модели. Когда региональная экспансия будет завершаться, то компания начнет объединять локальные бизнес-процессы в единый федеральный масштаб операций.

### **Производственная инфраструктура (hardware) — 20%**

Производственные процессы и линии уже отлажены, и с ростом бизнеса либо увеличивается объем производства на уже существующих линиях, либо осуществляются покупки региональных площадок, на которых разворачивается производство по уже отработанной модели. Логично, что 11 заводов «Балтики», которые выпускают в разных частях страны одни и те же марки пива, очень похожи по производственному циклу. Иначе они не могли бы обеспечить одинаковое качество в любой части страны. Так же одинаковы производственные процессы на 15 заводах Coca-Cola от Балтики до Владивостока, на 37 перерабатывающих заводов «Вимм-Билль-Данн» в России, на Украине и в Центральной Азии и других национальных компаний розничных товаров.

### **Система управления персоналом (HR) — 5%**

Но если снижается роль людей-«сборщиков», которых теснит автоматизация, то роль инженеров и маркетологов, наоборот, резко 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 по аутсорсингу оказывают услуги по разработке новых продуктов.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Проектное управление — 40%**

Активный рост бизнеса – это в первую очередь комплексные программы региональной экспансии. В рамках этих проектов компания модернизирует региональные производственные площадки, налаживает с нуля дистрибуцию и проводит федеральные и локальные маркетинговые кампании. С полноценным выходом на федеральный уровень проектные процессы переводятся в циклические операционные процессы.

### **Оперативное управление — 35%**

Рост – это все равно изменения, которые часто невозможно просчитать и учесть, вот почему менеджеры должны очень быстро вносить коррективы в работу компании. Ведь если не корректировать процессы и бизнес-модель, то ошибки будут копироваться и внедряться во всех регионах. Поэтому быстрое исправление ошибок на примере одного региона – это беспроblemное развитие других.

### **Операционное управление — 25%**

Как правило, отлаженные процессы были созданы еще на стадии формирования бизнеса и сейчас только тиражируются. Когда рост будет закончен, компания полностью обновит свои процессы в соответствии с большими масштабами бизнеса.

## 5.5. Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, на стадии стабилизации

### ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

Табачные компании и производители пива уже, в общем, дошли до этой стадии развития компаний и своих рынков. Ответ на вопрос, когда Россия дойдет до западной структуры потребления, зависит от внешнеэкономических факторов и роста благосостояния населения, а также от показателей производительности труда. Ожидается, что потребительское производство в России полностью перейдет под контроль к международным компаниям, часть из которых, впрочем, будет контролироваться российским капиталом. Производство бензина, наверное, единственный сектор, в котором «иностранцы» не будут доминировать. Эта стадия будет связана с кризисом самоидентификации миллионов потребителей, который грянет в среднем классе после окончания роста экономики. Для компаний будет важно, какие отношения их товары (вернее, образы товаров, «бренды») будут поддерживать с потребителями, и чем компании будут реально отличаться друг от друга, в том числе по своей социальной роли.

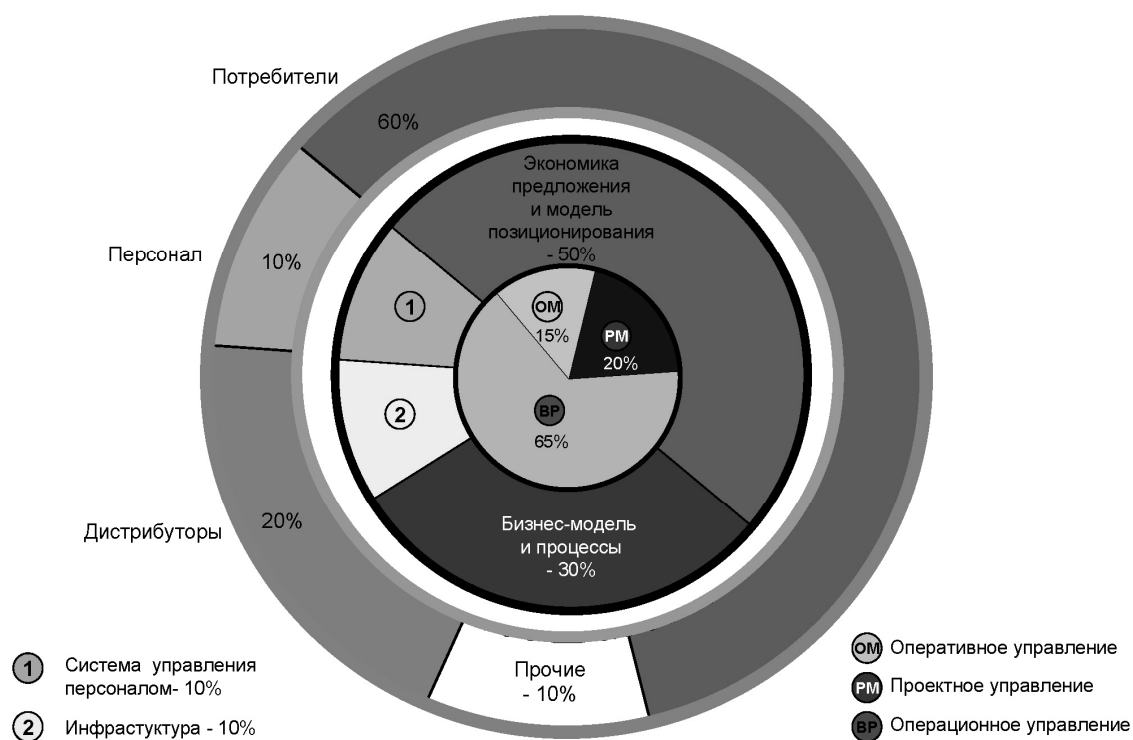


Рис. 19. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Производство-B2C» на стадии стабилизации.

### КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ

Потребители — 60%



На рынках будет наблюдаться высокая конкуренция, менее эффективные игроки начнут отдавать рынки более эффективным. Количество брендов (на брендованные товары приходится 80-90% продаж всей розничной сети) сократится, останутся только «мегабренды», сумевшие не только выжить, но и успешно выразить особенности своих отношений с потребителями. В рамках каждого из них будет существовать диверсифицированная «корзина» предложений, учитывающих даже самые экзотичные потребительские предпочтения. Следует сказать, что в стадии стабилизации, при выравнивании соотношении цен и качества товаров, на потребительский выбор в ряде отраслей этого бизнеса начинают влиять особенности компании как субъекта. Международные компании часто сталкиваются даже с бойкотом товаров, если их поведение по каким-то причинам не нравится потребителям (неадекватная ценовая политика, нарушение прав персонала, политический конфликт со страной происхождения марки или капитала и т.п.). Или, наоборот, потребители могут выражать личную позицию в пользу какого-то производителя. Возьмем, к примеру, автозаправочный комплекс на канадском шоссе. В США, Канаде и многих других странах так называемого Английского Общего Права (лежащего в основе национальных законодательств) запрещается строить отдельно стоящие заправки, поскольку географическое положение может дать компании конкурентное преимущество в условиях, когда на трассе у автомобилиста нет выбора. Разрешается строить от 2 до 6 заправочных комплексов разных компаний вместе. И вот на протяжении 500 метров вдоль трассы стоят заправки с брендами BP, ExxonMobil, Shell, ChevronTexaco и PetroCanada. Цена на бензин у всех одинакова. Качество топлива соответствует стандартам, качество обслуживания у всех на высоком уровне. В каждом магазинчике при заправке можно выпить бесплатно кофе (законы провинции обязывают компании заботиться о безаварийном движении). Какую выбрать? Патриот канадец обратится к PetroCanada, это национальная компания. Озабоченный экологией проигнорирует Shell (спасибо истории с Brent Spar), плюнет в «ChevronToxico» (так компанию прозвали после того, как она отравила леса в бассейне Амазонки, в результате чего под угрозой оказались местные племена численностью более 5 млн. чел.) и заправится в BP, которая позиционируется как компания, уделяющая особое внимание альтернативной энергетике и экологии (правда, это успешное позиционирование рухнуло после аварии на платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе и неудачных попыток менеджмент остановить выбросы нефти из скважины). Водитель джипа с 4-х литровым двигателем, которому некомфортно от того, что его машина выделяет огромное количество CO<sub>2</sub>, вероятно, тоже: «я хотя бы помог компании, которая столько делает для экологии». Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни ExxonMobil (этот бренд ему не известен, потому что в Европе компания работает под маркой Esso). Скорее, Shell или BP, эти европейские марки ему наиболее знакомы. Американец, наоборот, заправится в Exxon Mobil или Chevron – это истинно американские компании. Человек на дорогом автомобиле, скорее, посетит Shell, эта компания позиционируется как технологический лидер в переработке бензина. Вот так не свойства товара, а свойства компании становятся определяющими в стадии стабильного и насыщенного рынка.

## **Розничные сети — 20%**

Ситуация вновь изменится. Игроки, сошедшие с дистанции, расчистят в каждом секторе пространство для 5-10 «мегабрендов», без которых

ассортимент любой розничной сети будет ущербным. Также можно ожидать банкротств многих сегодняшних лидеров ритейла, не справившихся с низкой маржой. В рознице появится больше международных ритейлеров с отточенной логистикой, которые не шантажируют производителей. Рынок цивилизуется, и правила игры придут в соответствие с международными.

### **Персонал — 10%**

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

### **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 нападков. 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<sup>1</sup>.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 50%**

Главная задача компании на стадии стабилизации рынка – это постоянно удивлять своих клиентов, которые знают о компании все. Потребителям давно

---

<sup>1</sup> А.Крусс. Сравнительный анализ отдельных аспектов PR деятельности компаний Procter&Gamble и Unilever» ([http://www.pressclub.host.ru/PR\\_Lib/Kruss.shtml](http://www.pressclub.host.ru/PR_Lib/Kruss.shtml))

известны бренды, они могут вывести отличия между ними, лояльность к товарам, которые удовлетворяют их потребности высокая. В этом случае компании вынуждены чуть изменять свойства товара, чтобы регулярно напоминать потребителю о себе. Безостановочные инновации в продуктах приводят к тому, что безалкогольный напиток Fanta имеет с десяток вкусов (от классического апельсина до вишни), стиральный порошок Tide – запах от морской волны до горной свежести, пиво «Балтика» – вкус лимона, йогурт «Чудо» – с десятков вариаций фруктового наполнителя и т.д. Компаниям нужен повод для осуществления постоянного маркетингового потока – вот поэтому каждые полгода «выводится на рынок принципиально новый продукт».

Если не держаться этого тренда, то компания может прослыть скучной и неинновационной, что грозит потерей интереса к ее продукции, в то время когда конкуренты регулярно выводят новые релизы хорошо известных продуктов.

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 30%**

Инновации в бизнес-модели – это основа выживания компании. Так, например, бизнес Apple, который много десятков лет был связан с персональными компьютерами, к 2000-ому году уже перестал быть драйвером роста компании. Не спасло положение даже то, что компания выпустила инновационный ПК Apple iMac G5. Реальный рост бизнеса и капитализации компании начался только когда компания вышла на рынок с принципиально новым для себя продуктом – плеером iPod и запустила сервис по продаже музыки через Интернет iTunes Store. С запуском iTunes Store компания вообще перестала быть чисто производственной, она начала оказывать розничные услуги! Потом последовал выпуск революционного ноутбука MacBook. 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, которая позволили обеспечить высокоскоростной доступ к Интернету в США, одной из причин успеха Apple является то, что компания смогла запустить процесс создания для платформы iPhone Mac-приложения. Когда вышел iPhone 4, для него уже было написано более 225 000 приложений<sup>1</sup>, которые можно было скачать через Apple iTunes Store. Такая же тенденция в Японии – в стране можно арендовать авто у производителя. В аэропортах, в городах есть стойки Nissan и Toyota. Чтобы получать дополнительный доход, производители оказывают розничные услуги.

### **Производственная инфраструктура (hardware) — 10%**

Производство уже не так много значит для компании – его вообще можно вынести в те страны, где товар может быть произведен с минимальными издержками и приемлемым качеством. Этот процесс снижения издержек позволил многим иностранным компаниям снизить цены на свою продукцию и сохранить рентабельность на материнских рынках и конкурентоспособность.

### **Система управления персоналом (HR) — 10%**

Инновации и высокое качество – это прежде всего сотрудники компании, которые постоянно генерируют идеи и предложения. Чтобы получить реально

---

<sup>1</sup> History of Apple // <http://www.arkansasonline.com/news/2010/jun/07/apple-introduces-new-iphone/>

инновационные решения, компании должны привлекать для решения задач несколько конкурирующих подрядчиков. Постепенно в компаниях такого типа приходят к пониманию, что 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 сосредотачивает только функции организации подрядчиков, отбора идей, внедрения новых продуктов в удаленное производство и управления брендом. Все можно поменять – главное сохранить лояльность потребителей к компании. Поэтому основная задача в области управления персоналом таких компаний – это умение так сократить подразделения, чтобы это не сказалось на эффективности работы компании в представлениях потребителей.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «ПРОИЗВОДСТВО-B2C» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Операционное управление — 65%**

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. На этой стадии развития многие процессы в компании нужно отладить так, чтобы они обеспечили потребителю доставку и эксплуатацию товара регулярно, качественно и в срок. Как уже отмечалось ранее, рынок провайдеров многих внутрифирменных услуг также уже сформирован, поэтому компания может вывести в аутсорсинг любые процессы, параметры которых она может четко задать провайдеру.

### **Проектное управление — 20%**

На этой стадии проектное управление используется при выпуске инновационных продуктов и выходе на новые рынки (это может быть не только географическая экспансия, но и новый класс продуктов и новая потребительская группа в своей стране). Ведь не секрет, что для того, чтобы компания обеспечила себе конкурентоспособность на многие годы, важно инвестировать средства с рынков, которые приносят стабильный доход, в смежные области, новые незанятые рынки и или в новаторские идеи и венчурные проекты.

### **Оперативное управление — 15%**

На любом производстве возможны технологические аварии и брак. На весь мир стали известны кризисные ситуации Johnson & Johnson (Tylenol), бельгийской Coca-Cola, с фруктовыми напитками Odwalla, неисправностью педали газа у американской Toyota и многих других случаях. Тогда включаются механизмы ручного управления — компания на несколько месяцев входит режим турбулентности.

## **5.6. Управление организацией, производящей товары для розничных потребителей, 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 года.

### **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 Хегох, бизнес которой рос на продаже технологии копирования изображения, предпочитала не обращать внимание на качество своей техники и очень медленно осуществлять ремонт. Этот беспечный рост продолжался до того момента, пока японский Canon не сделал надежный аналог с более низкой ценой. Никакие попытки Хегох 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.

## ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОКАЗЫВАЮЩИМИ УСЛУГИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 6.1. Особенности управления организациями, оказывающими 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, логистика и транспорт.

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

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 стабильно рос с 2000 г. (по 19—20% в год) вместе с ростом цен на нефть, поскольку лидерами во внедрении IT-решений являлись сырьевые отрасли: нефтяная, газовая индустрия, металлургия. 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 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.

2. *Профессионализм сотрудников и уникальность решений — главное конкурентное преимущество.* Для бизнеса, представляющего сектор услуг B2B, ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие — персонал компании. Но в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе услуг B2B для персонала главное — профессионализм и квалификация. Можно не давать никакой рекламы, не рассказывать о компании, но если сотрудники разрабатывают уникальные решения от надежного программного обеспечения для очень специфических и

сложных клиентов до революционных архитектурных решений, то клиенты сами вас найдут, потому что революционные идеи, уникальный сервис и обеспечение феноменального результата — это очень ценное конкурентное преимущество. Потребители этих услуг 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 в целом неглупым человеком, обращается в компанию такого типа в первую очередь именно потому, что через нее он получит доступ к лучшим специалистам на более выгодных условиях (например, на почасовой основе), чем если бы он принимал их на работу в свой собственный штат. Кроме того, повседневно сталкиваясь с задачами многочисленных клиентов в своей профессиональной сфере, эти специалисты приобретают такой сравнительный опыт, каким не может обладать ни один сотрудник, работающий в штате компании-клиента. Поэтому профессиональная команда является основной ценностью компании, оказывающей деловые услуги. Что говорит вам название «ВТБ-Капитал»? Если основываться на репутации банка ВТБ или, того хуже, на клиентских отзывах о 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. Так же магически на клиентов действует опыт работы консультантов в McKinsey или в «Ренессанс Капитал». Значит, эти люди когда-то были в легендарных командах.

*3. Долгосрочность контактов с клиентами и репутация на рынке.* Из сказанного выше, однако, следует, что в услугах B2B — 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 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.



## 6.2. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на стадии зарождения

### ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

У бизнеса этого типа наиболее продолжительный срок зарождения. Это вызвано тем, что большинство клиентов услуг B2B 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.

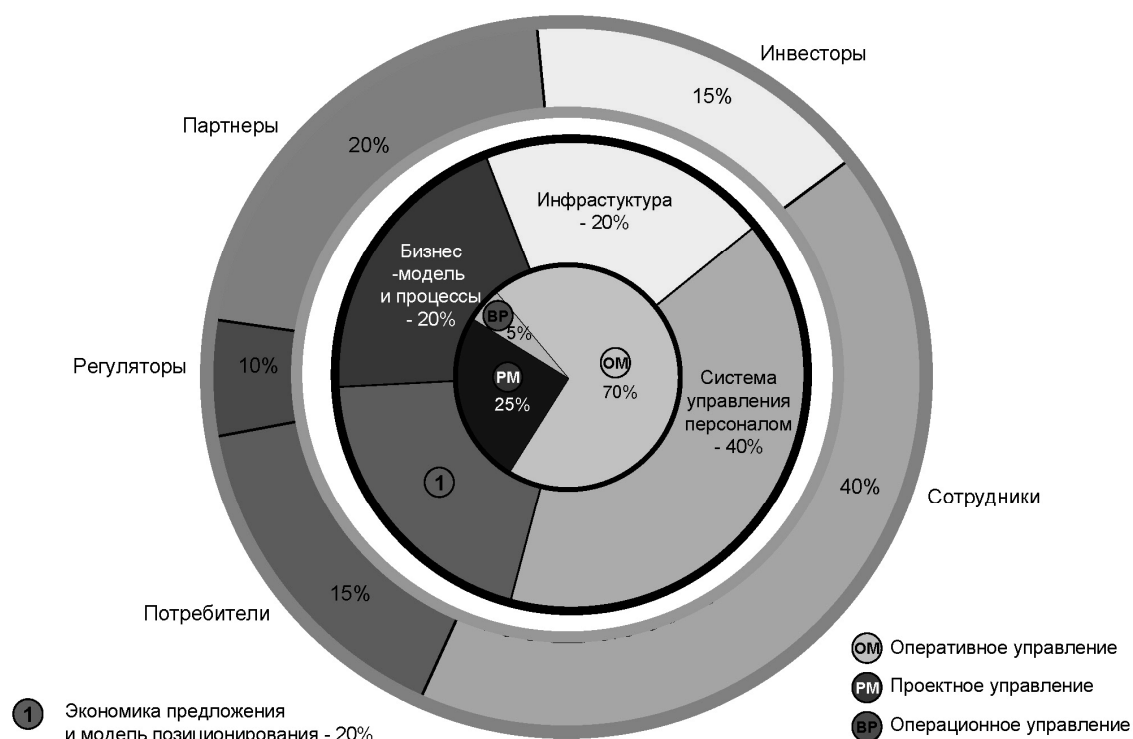


Рис. 20. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-B2B» на стадии зарождения.

Как пишет журнал «Эксперт», еще в середине 1990-ых годов «обращение предприятия за помощью в консалтинговую компанию аналитики считали первым симптомом начинающегося спада, а персонал такого предприятия

морально готовился к реструктуризации с сокращением штата»<sup>1</sup>. Поэтому большинство западных компаний-консультантов, пришедшие в Россию в начале 90-ых, через несколько месяцев попыток найти спрос на структурированные консалтинговые услуги, закрыли российские представительства, чтобы вернуться годы спустя.

## **КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Персонал — 40%**

В этом типе бизнеса наиважнейшая аудитория, которая создает продукт на всех стадиях жизненного цикла – это профессионалы. Как правило, создатель этого бизнеса сам является профессионалом своего дела, которому не интересно работать внутри одной организации и подчиняться введенным другими процедурам. Эти люди имеют собственный взгляд на эффективное развитие компаний многих секторов, именно они создают уникальные решения, благодаря которым компания позиционируется на рынке. Они сами проектируют процедуры и процессы для других компаний – ведь за счет более разнообразного опыта они более компетентны в определенных вопросах, чем их клиенты. В свою команду такой руководитель подбирает таких же интересных и комфортных для него коллег и исполнителей. Поскольку большинство профессионалов стоят дорого, а компании часто не хватает оборотных средств для выплаты достойной фиксированной заработной платы, то собственник часто делает ставку на партнерство со своими коллегами. Зарплата у них на первом этапе мизерная, но энергия профессионалов, которые разделят доходы в будущем, двигает бизнес на протяжении многих лет. Многие сотрудники вынуждены работать сразу на несколько подобных компаний, чтобы на этапе зарождения компании просто обеспечивать себе регулярный заработок. Поскольку востребован предельный профессионализм, сотрудники компании начинают активно учиться. Так, например, «Юникон» уже с 1995 г. начал вкладывать большие средства в обучение сотрудников: одна из бизнес-школ Великобритании совместно с PriceWaterhouse организовала специальную обучающую программу для менеджеров «Юникона», перед которыми была поставлена задача создать новый для России бизнес – аудит<sup>2</sup>.

### **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.

---

<sup>1</sup> Корпоративная информация ЭКОПСИ (<http://www.ecopsy.ru/?id=193>)

<sup>2</sup> Информация группы BDO (<http://www.bdo.ru/rus/about/history/index.wbp>)

## **Инвесторы — 15%**

Есть такие типы бизнеса, которые требуют наличия инфраструктуры для оказания услуг. Это относится к лизингу и инвестиционному банкингу (наличие собственного капитала), к оптовой торговле и к логистическим компаниям. На этом этапе не идет речи о привлечении акционеров через рынок акционерного капитала или кредиты. Перспективы бизнеса в стадии зарождения не ясны. Большинство компаний просто предпочитает отдать долю в бизнесе ко-собственникам из неконкурентных сфер. Большинство инвестиций привлекается под честное слово собственника и благодаря его дружеским связям.

## **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 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 зарождающего бизнеса подвергается форматированию под требования и условия нормативных актов отрасли. Однако сами эти нормативные акты, как правило, создаются и пересматриваются с экспертным участием профессиональных объединений. Поэтому активные участники рынка могут, в определенных пределах, менять правила регулирования и устанавливая с властью отношения партнерского типа. Кроме того, сами власти являются участником экономических процессов, и прибегают к услугам таких компаний.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Система управления персоналом (HR) — 40%**

Ввиду того, что бизнес профессиональных услуг в первую очередь строится от профессионализма самих специалистов, которые будут оказывать эти услуги, то изначальная квалификаций 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 самими увлечены ростом компании и масштабом будущего бизнеса. Эти люди сами могут и продавать услуги, и оказывать их.

## **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 20%**

Квалификация сотрудников компании (носителей компетенции) оказывает кардинальное влияние на выбираемую бизнес-модель. Профессионалы предлагают то, что умеют.

## **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 20%**

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. Поэтому на стадии зарождения, когда компания еще точно не уверена в том, что бизнес перспективен, она, как правило, инфраструктуру арендует.

## **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%**

Понимание бизнеса и состав наиболее востребованных услуг еще не сформировался, поэтому компания работает по всем возможным заказам. Постепенно с опытом приходит понимание, какие услуги востребованы. Именно они в будущем на стадии формирования станут флагманскими, на основании которых будет дан ответ о перспективах бизнеса.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

### **Оперативное управление — 70%**

Как правило, рынок, на котором работает компания, еще не сформировался, не понятна до конца его структура, что также влияет на саму компанию, на оценку ее перспектив бизнеса. Заказы не регулярны, не понятно, какие услуги будут востребованы. Часто компания работает от задач клиента, решая порой многие задачи впервые и работая по тем направлениям, которые даже не были предусмотрены в бизнес-плане.

### **Проектное управление — 25%**

Это касается тех направлений работы, развитие которых было предусмотрено в бизнес-плане при создании компании. Компания, выходя на рынок, начинает предлагать определенную номенклатуру услуг – не всегда они оказываются востребованы в полном объеме, но это позволяет компании понять, какие услуги нужны рынку.

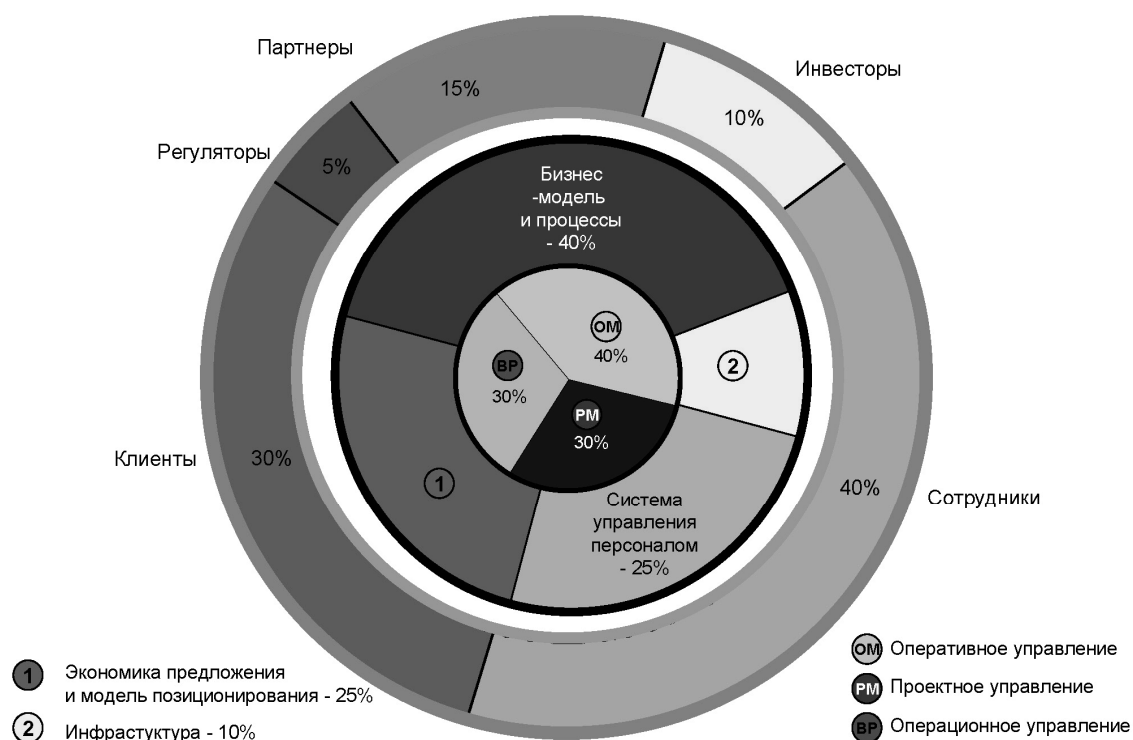
### **Операционное управление — 5%**

Пока у компании не понятен точный состав востребованных услуг – невозможно какие-либо процессы переводить на циклическую форму. Операционное управление потребуется позднее, когда компания сформирует пул регулярно востребованных услуг, что, в свою очередь, сделает внутренние процессы предсказуемыми и воспроизводимыми.

### 6.3. Управление организацией «Услуги В2В» на стадии формирования

#### ОСОБЕННОСТИ СТАДИИ

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 ИТ-систем и поставку систем отчетности и бухгалтерии.



*Рис. 21. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-В2С» на стадии формирования*

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 А, В и С отраслям X, Y и Z. В таких компаниях, как правило, возникает структура отделов или «практик» с делением по функциональному или отраслевому основанию.

## **КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **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. Часто на этой стадии возникает конфликт между партнерами относительно перспектив развития бизнеса, поэтому бизнес часто делится, или из него уходят партнеры с лояльным им персоналом, чтобы строить бизнес так, как его видят они.

### **Корпоративные клиенты — 30%**

Рост бизнеса и приход в него большого количества новых людей меняет некогда «камерные» отношения между компанией и клиентами. Тем более, что обороты отрасли вырастают, и конкуренция начинает ужесточаться. Ответственность за влияние на бизнес клиентов и, соответственно, влияние клиентов на компанию начинают возрастать. Появляется понятие «ключевых клиентов» - это первые крупные клиенты компании, которые поверили в компанию, и их немного, один-три. Плохо проведенная сделка по привлечению синдицированного кредита для ключевого клиента, провал внедрения ERP-системы или безрезультатная крупная рекламная кампания могут очень сильно ударить по будущему бизнесу компании, так клиентский лист пока короток, зависимость бизнеса от успеха крупного проекта велика, а информация о неудаче сразу же становится известна всем участникам пока еще небольшого рынка.

### **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 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.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 40%**

Самый важный вопрос на этой стадии развития бизнеса – какое стратегическое направление работы избирает компания. По сути, нужно определиться, 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 по выбранной специализации, чтобы потом на стадии роста уже отработанную бизнес-модель вынести на национальный рынок.

### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 25%**

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.

### **Система управления персоналом (HR) — 25%**

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.

### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 10%**

Когда компания тестирует бизнес-модель в локальном регионе, она должна отработать все тонкости эксплуатации своей инфраструктуры, 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.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **Оперативное управление — 40%**

С каждым днем, с каждым реализованным проектом, компания снижает факторы неизвестности и «ручного управления», но пока компания только тестирует свои услуги, постоянно их совершенствуя, процессы не будут регулярными и выстроенными.

### **Проектное управление — 30%**

Проекты на этой стадии развития связаны с тестированием моделей позиционирования услуг, с развитием определенных компетенций в рамках выбранной специализации.

### **Операционное управление — 30%**

Когда компания определилась со своей специализацией, то сразу же начался процесс отработки наиболее востребованных операций. Тенденция к формализации процессов на этой стадии происходит от того, что если компания не отработает на локальном рынке (клиентской отрасли) свои ключевые услуги, то при росте бизнеса качество оказания услуг может быть разным, что в итоге приведет к неоднозначной оценке компании в глазах клиентов.

## **6.4. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на стадии 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.

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<sup>1</sup>. 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 служебные 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

---

<sup>1</sup> Рейтинг консалтинговых компаний по итогам 2007 года. РА «Эксперт» // <http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2007>

представительств. Процесс региональной экспансии требовал значительных затрат на развитие филиальной сети в то время как мировой кризис ликвидности сказался на всем финансовом рынке: стоимость ресурсов возросла, в связи с чем многие лизинговые компании приостановили свои планы по продвижению в регионы. Нехватка «длинных» денег серьезно мешала многим лизингодателям реализовать имеющийся потенциал роста. Это характерный пример, того, как компании или отрасли начинают замедляться в своем развитии из-за внешних причин. Он еще раз подтверждает, как важна для бизнеса этого типа внешняя конъюнктура. Неурядицы в 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 IT-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<sup>1</sup>. Слияния и стратегические инвесторы, вероятно, останутся основным источником роста российских компаний деловых услуг.

IPO как форма привлечения активов представляется пока мало перспективной. В конце 2005 г. в Лондоне прошло первое в истории российского рынка бизнес-услуг IPO: BTL-агентство IMS Group разместило 13,9% акций на альтернативной площадке LSE, выручив за них \$11,8 млн. Правда, спустя 2,5 года многие инвестиционные банки отказались проводить

---

<sup>1</sup> IBS купила «Борлас» // Ведомости. — 2007. — 22 март. — №50 (1824)

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%.

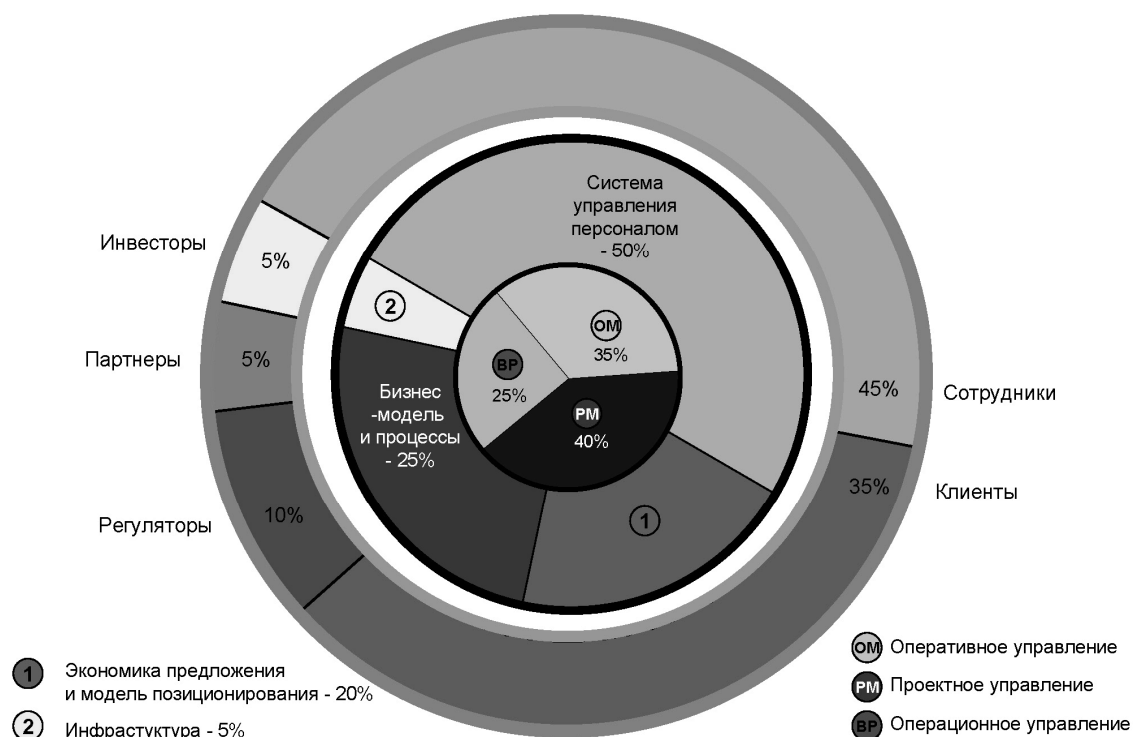


Рис. 22. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-B2C» на стадии роста.

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ РОСТА

### Персонал — 45%

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 «выращивания» 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, то есть носители корпоративной культуры. Эти культуры зачастую уникальны для каждой компании, и далеко не всегда их объединение проходит гладко. Почти всегда те, кто не поддается ассимиляции, «вымываются» из объединенной компании, а с ними уходят и клиенты, привыкшие к прежним параметрам

обслуживания. Поэтому у компаний есть два пути, каждый из которых имеет как плюсы, так и минусы.

Первый — выращивать профессионалов самостоятельно. Для этого компании вынуждены создавать корпоративные университеты, обучать сотрудников через обмены и постоянно привлекать новых носителей компетенций, которые бы могли возглавить или дополнить бизнес-практики компании. Этот путь позволяет компании более основательно построить все свои бизнес-процессы, но снижает скорость роста бизнеса по сравнению с рынком.

Второй путь — это активные слияния. Снижая тем или иным способом риск коллизии корпоративных бизнес-культур, компания сразу же может контролировать целые сегменты рынка. Большинство игроков идет именно по этому пути: ошибки на растущем рынке могут быть не так заметны.

Возможно, что решению кадровой проблемы помогут некоторые внешние обстоятельства. Например, компании по доверительному управлению 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<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>. 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

<sup>1</sup> Кто приведет миллионера? // Ведомости. — 2008. — 15 авг. — №152 (2174)

<sup>2</sup> 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

кодифицировали в «Книге сотрудника». Во-вторых, было создано единое информационное пространство: запущено корпоративное издание, выстроена система АРЕС – «системная шина» документооборота и интеграции бизнес-процессов, и общая интранет-сеть. В-третьих, создана система внутрикорпоративных мероприятий, от новогодних до профессиональных праздников (день банкира, брокера и т.д.), от графика спортивных соревнований до графика собраний трудового коллектива, в том числе единый профессиональный конкурс корпорации. В-четвертых, корпорация предоставила специалистам подразделений право комментировать профильные события в экономике в СМИ и выступать на конференциях, тем самым повышая собственный уровень известности и статус в профессиональной среде. Наконец, пятым направлением стала организация общения семей и детей сотрудников различных подразделений компании. Сотрудники поглощаемых компаний участвовали в «программе абсорбции»: познакомились 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 в всех без разбору тендерах, а брать существующих клиентов и покрывать их потребности по всему спектру бизнес-задач. Вторичные продажи намного эффективнее. Поэтому компании инвестируют огромные средства в автоматизированные системы обслуживания клиентов, в так называемый back-office. Фокус такой системы в том, чтобы перевести отношения с клиентом из проектных и нерегулярных в постоянные и циклические. Для этого компании, оказывающие бизнес-услуги, приводят свои внутренние процессы работы под стандарты и модели, приемлемые для клиентов. Продвижение услуг также становится системным.

### **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 служебных компаний, выступая как стратегические инвесторы. Так на рынке страхования в 2007 г. были завершены сделки по покупке СК РОСНО вместе с «Прогресс-Гарантом» немецким Allianz AG, СК «НАСТА» швейцарской Zurich и объявлено о рекордной сделке по приобретению 36,7% акций СК «РЕСО-Гарантия» за 810 млн. евро французской компанией AXA. В полном соответствии с нашей логикой AXA предусмотрела в договоре и возможность выкупа оставшейся части — в будущем. Такие же сделки произошли на рынке инвестиционных банков. Группа UniCredit купила инвестиционное подразделение ИГ «Атон», Deutsche Bank выкупил остатки доли Бориса Федорова в UFG. Предложения о продаже бизнеса грандам мировой инвестиционной индустрии, таким, как Credit Suisse, Goldman Sachs, JP Morgan, рассматривали большинство российских инвестбанков.

### **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 ЮКОСа за 1996-2004 годы<sup>1</sup>. Но юристы не исключали, что за этим иском последует отзыв лицензии или даже привлечение сотрудников к уголовной ответственности. Противоположный пример — ИК «Ренессанс Капитал». Многие объясняют серию сделок компании с крупнейшим 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.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Система управления персоналом (HR) — 50%**

Когда бизнес представлен в разных географических точках (или на разных клиентских отраслевых рынках), то перед компанией стоит важнейшая задача — выровнять качество обслуживания клиентов, чтобы не они 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

---

<sup>1</sup> Плешанова О., Бутрин Д., Шишкин М. Аудитору грозит заключение // Коммерсантъ. — 2006. — 25 дек. — № 241/(3572)

элементы HR-менеджмента: работа с наставниками, ротация, стажировки в головном офисе и т.д.

### **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 25%**

Постоянная отладка бизнес-модели и состава предлагаемых услуг компании согласно выбранной специализации – это есть стратегический фокус топ-менеджмента, когда компания активно растет. Главное - постоянно анализировать все возникающие проблемы предоставления услуги на федеральном уровне и вносить изменение в технологию и модели обслуживания.

### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%**

Для компании на этой стадии важно заявить всем потенциальным клиентам о составе своих возможных услуг и точно показать, чем компания отличается от конкурентов. В ход идут различные мероприятия – 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.

### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 5%**

Компания строит по всей своей филиальной сети такую же инфраструктуру, что когда-то была отработана на локальном уровне.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ РОСТА**

### **Проектное управление — 40%**

Рост регионального бизнеса или работа с определенным составом услуг в новых отраслях требует от компании интегрированной программы действий: от открытия нового представительства, набора и обучения новых сотрудников до комплексных кампаний по продвижению услуг в регионах.

### **Оперативное управление — 35%**

Вместе с ростом бизнеса выходят на поверхность вопросы, которые заранее было не предусмотреть. Поэтому ручное оперативное управление до сих пор в компании занимает значительную долю. Больше всего оперативного управления наблюдается в региональных, только что открытых подразделениях, при этом в штаб-квартире многие процессы уже налажены.

### **Операционное управление — 25%**

Когда компания выходит с отработанной на локальном рынке бизнес-моделью на новые рынки, то на них она использует ранее отработанные процессы. Эти процессы просуществуют до того времени, пока рост не будет завершен и компания уже создать федеральную бизнес-модель.



## 6.5. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на стадии 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 году. 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.

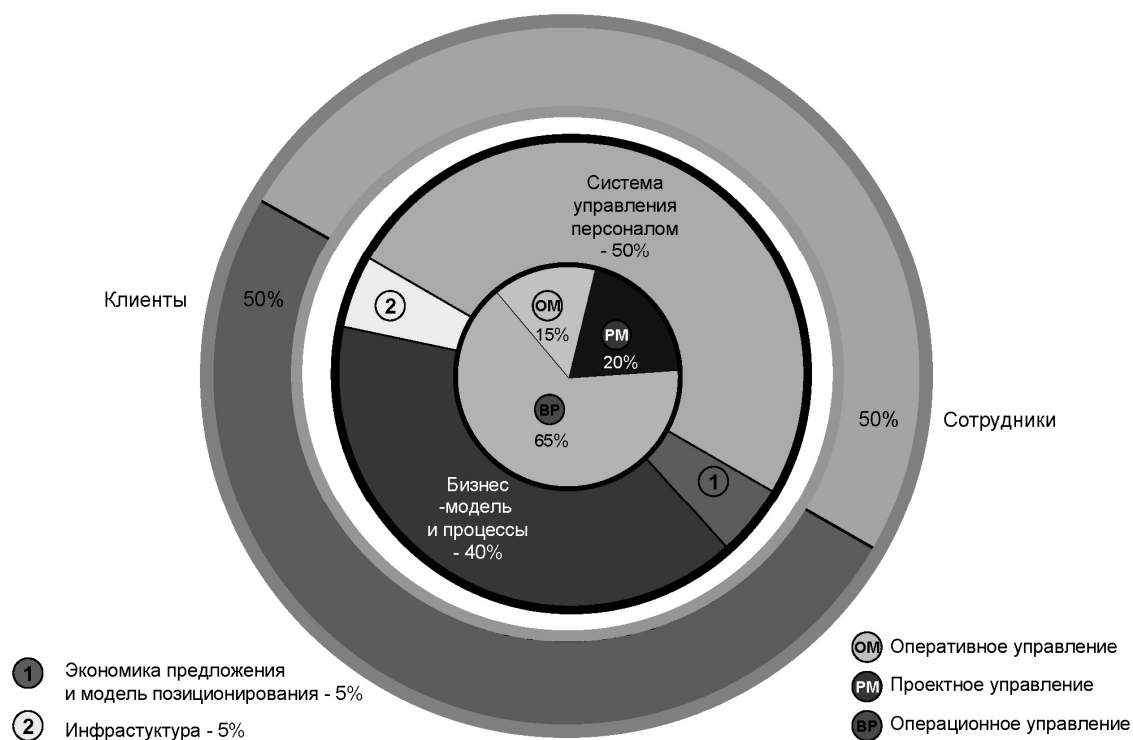


Рис. 23. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления организации «Услуги-B2C» на стадии стабилизации

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. Уже очевидно, что, отходя от стандартных бизнес-процессов из соображений

повышения конкурентоспособности, заказчики востребуют, например, программное обеспечение, которое могло бы поддержать эти самые новации. На это ориентируется, в частности, компания Luxoft — подразделение IBS, разрабатывающее ПО по заказам таких клиентов. Основная часть заказчиков Luxoft — западные, но уже появились и первые российские. Структура ее выручки наглядно показывает, какие рынки требуют пока стандартных решений по всему спектру бизнес-цикла, а какие уже переходят на индивидуальные алгоритмы: в 2008 г. около 50% выручки Luxoft поступило от европейских заказчиков, 31% — от американских, 12% — от азиатских и 7% — от отечественных<sup>1</sup>. Анализируя происшедшее в 2008 году крушение бизнеса ряда крупнейших международных инвестиционных банков, председатель правления «Ренессанс-капитал» Александр Перцовский сравнил развитость финансовых систем стран СНГ и США в стадиях роста (для США — 80-е годы XX в.) и обнаружил, что в сопоставимые периоды ВВП США был больше в 4 раза, а объем инвестиционно-банковских услуг в США — больше в 40 раз. Эта десятикратная разница и есть потенциал роста подобных услуг на постсоветском пространстве. По мнению Перцовского, Россия догонит сегодняшних лидеров примерно через 15 лет.

## **КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **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.

### **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. Усилия по обслуживанию каждого клиента также многократно вырастут.

## **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Система управления персоналом (HR) — 50%**

---

<sup>1</sup> Замедления роста рынка я не вижу», — Анатолий Карачинский, президент IBS. «Ведомости», 04.08.2008, №143 (2165)

Когда компания известна на рынке, любой сотрудник является олицетворением ее бренда. По его компетенции и качеству работы клиенты судят всю компанию. Поэтому обучение сотрудников и мотивация их к труду является приоритетной задачей топ-менеджмента. Также немаловажной задачей на стадии стабилизации бизнеса 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.

#### **Бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 40%**

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 абсолютного 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.

#### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 5%**

К моменту стабилизации рынков компания известна, клиенты точно могут провести сравнение ее с конкурентами. Часто компании является значимым игроком рынка, и сама может задавать тенденции развития.

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 5%**

На этой стадии стоит вопрос о просто качественной эксплуатации созданной за многие годы инфраструктуры, виде, например, IT-системы, региональных офисов и т.д.

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «УСЛУГИ-B2B» НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

### **Операционное управление — 65%**

Стабилизированный рынок, постоянные клиенты, отработанный за многие годы состав предлагаемых услуг – все это приводит к тому, что в компании преобладают циклические, постоянно повторяющиеся процессы.

### **Оперативное управление — 15%**

В основном оно наблюдается при конфликтах компании с клиентами, которые иногда бывают недовольны услугами. Как уже говорилось ранее, в отрасли корпоративных услуг заведомо много «брака» из-за субъективности оценок непохожести одного клиента на другого.

### **Проектное управление — 20%**

Все, что связано с инновациям в бизнес-модели и разработкой новых направлений работы, оформляется в проектные офисы и разрабатывается параллельно с текущей операционной деятельностью компании.

## **6.6. Управление организацией, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, 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, тот ловушка, подстерегающая менеджмент, скрыта в желании расслабиться и наслаждаться успехом. Но через несколько лет успеху при таком отношении настанет конец, поскольку компания будет неспособна обслуживать клиентов в соответствии с изменившимися со временем требованиями. За нее это сделают конкуренты, не прекращающие движения вперед.

### **Закономерные кризисы «затухания» в служебных 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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Компании являются динамичными системами, которые проходят в своем жизненном цикле определенные стадии развития. У каждой стадии есть уникальные специфические особенности, которые присущи только этому периоду в развитии организации, и поэтому менеджерам нужно применять разные управленческие инструменты на разных стадиях жизненного цикла. Доказательство этого утверждения приводит автора к заключению, что многие учебники по менеджменту лишь статично фиксируют какую-то форму организационного развития компании на определенном рынке, не показывая динамики применения управленческих технологий при разном уровне развития организации. Непонимание того, что каждая система имеет разную зрелость, приводит к концептуальным ошибкам, когда управленческий инструментарий развитых экономик применяется к развивающимся странам, инструментарий эффективных высокооборотистых отраслей применяется к неэффективным отраслям с продолжительным жизненным циклом, и т.д.*

Различное отраслевое происхождение компаний приводит к *отличию в отраслевом управлении*, когда компаниям из разных отраслей следует применять разные управленческие технологии на одних и тех же стадиях жизненного цикла. Потребность в исследовании отраслевых отличий исходит из того факта, что в мире за 5 тыс. лет произошли 4 хозяйственные революции, при том, что последняя – революция услуг – произошла всего 30-40 лет назад. В мире управление как наука была сформирована в 1920-1950 гг. на основе практик индустриального сектора, которые далеко не всегда эффективны в секторе услуг, который феноменально вырос за последние 20-30 лет и стал локомотивом экономического развития не только России (в ВВП страны услуги составляют 56,2% ВВП, тогда как промышленность – в основном добыча полезных ископаемых – дает только 39,1%, а на сельское хозяйство приходится всего 4,7% ВВП), но и в десятках развитых стран. Эти революционные процессы требуют анализа и сравнения друг с другом, чтобы сформировать четкие отличия в отраслевом управлении и уберечь менеджеров от внедрения неработающих управленческих методов тех или иных отраслей.

Чтобы выявить отраслевые отличия, необходимо было провести анализ особенностей управления в российских отраслях, производящих товары и оказывающих услуги. Были рассмотрены 4 типа бизнеса (они отранжированы по уменьшению вклада в ВВП России): услуги для частных потребителей, производство для корпоративных потребителей, производство для частных потребителей и услуги для корпоративных потребителей. Так как вклад сельского хозяйства в ВВП России крайне мал, а его структура непрозрачна и распылена между небольшими предприятиями, то в данной монографии отраслевые особенности управления в сельском хозяйстве не были рассмотрены. Элементами универсальной диагностической модели этих 4 типов бизнеса были выбраны стадии жизненного цикла, ключевые аудитории, влияющие на бизнес, элементы системы управления (бизнес-модель и бизнес-процессы; экономика предложения и модель позиционирования; система управления персоналом; инфраструктура) и типология управленческой деятельностью компании. *В результате анализа были сделаны выводы о кардинальной разнице в подходах к управлению компаниями в этих 4 типах бизнеса.*

*Для компаний, оказывающих розничные услуги с небольшой автоматизацией процессов, наиболее важной аудиторией является персонал организации, т.к. именно он осуществляет непосредственное предоставление*

услуги. Поэтому успех в этом бизнесе зависит от умения руководителей вдохновить тысячи сотрудников для выполнения своих обязанностей согласно требованиям клиентов с выдающимся сервисом. Для компании, у которых многие процессы автоматизированы, наиболее важная задача – развивать отношения со своими клиентами и повышать лояльность к компании. 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 сервисовыми системами приведет к доминированию стабильно работающих технологий над непостоянным по качеству 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 сервисовые компании будут значительно отличаться от сегодняшних. Сервисовая 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. Последний, в свою очередь, будет в соответствующем объеме заменен сложной и многое умеющей автоматизированной системой обслуживания клиентов. Поэтому сервисные компании в большей части станут автоматизированными (без полевого персонала) и только некоторые сектора тотальная автоматизация заденет незначительно. Это в первую очередь будет касаться двух самых «многофакторных» отраслей: образования и медицины. Но 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.

*Для компаний, занимающихся в России производством продуктов для корпоративных потребителей, наиболее важная корпоративная задача – это наличие конструктивных отношений с органами власти регионального и федерального уровня. Зарегулированность многих сфер экономики в России, отнесение многих предприятий к сфере национальных интересов, вынуждают руководителей в первую очередь выстраивать не внутренние процессы управления, а внешние связи, от которых зависят лицензии на месторождения, вопросы регулирования безопасности производства, распределение земельных участков, особый режим налогового благоприятствования, вопросы регулирования экспорта готовой продукции и импорта оборудования, а также доступа к национальной инфраструктуре, которая часто принадлежит государственным монополиям (железные дороги, электрические сети, магистральные газо- и нефтепроводы). Также очень важным отличием этого типа бизнеса от других является тот факт, что представляя физические активы — производственные фонды, здания и оборудование, сырьевые базы и лицензионные права — крупномасштабное производство и добыча полезных*

ископаемых являются главным полем конфликтов вокруг прав собственности, которых не избежало ни одно из нынешних крупных предприятий этого типа. Однако 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. Его и топ-менеджмент можно сменить без особого влияния на производственные показатели. Напротив, в секторе услуг «активы» компании не являются привлекательными для захвата, поскольку успех компании обеспечивают не они, а уникальная бизнес-модель, при отсутствии материальных фондов. Можно уверенно утверждать, что в производстве смена собственника практически не влияет на эффективность бизнеса и на производственный процесс, а в секторе услуг приводит к смерти бизнеса.

*Для компаний, занимающихся производством для частных потребителей,* наиболее важным отличием является тот факт, что отношения между потребителем и компанией выстраиваются через товар, выставленный в розничной сети. В этом типе бизнеса наиболее важны два направления работы. Первое – это создание известных и уважаемых торговых марок. Именно на них делается упор в коммуникации компаний данного сектора, когда долгосрочные отношения с потребителями формируются через проактивные маркетинговые решения, правильный мерчандайзинг и расчет на четкое позиционирование бренда по отношению к аналогам. Известные бренды стали столь важным активом, что, например, у компании Coca-Cola доля стоимости физических активов 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. Легко можно перенести производство в любую точку мира, а вот получить миллионы лояльных потребителей — намного сложнее. Второе важное направление – это дистрибуция товаров к потребителям в любой точки страны. Иметь широко известный бренд недостаточно. Нужно, чтобы товар был повсеместно представлен в розничной торговле.

*Для компаний, оказывающих корпоративные услуги,* самое важное – это умение находить выдающихся сотрудников и мотивировать их к высокоинтеллектуальной работе на благо компании. Ввиду того, что бизнес профессиональных услуг в первую очередь зависит от профессионализма специалистов, которые будут оказывать эти услуги, изначальная квалификация сотрудников определяет успех всего бизнеса. Но в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе услуг B2B для персонала главное профессионализм и квалификация. Если сотрудники разрабатывают уникальные решения от надежного программного обеспечения для очень специфических и сложных клиентов до революционных архитектурных решений, то клиенты сами заинтересованы в работе с компанией, потому что инновационные идеи, уникальный сервис и феноменальный результат — это очень ценное конкурентное преимущество.

На основании выводов, полученных в ходе исследования, можно сделать вывод о том, что современная наука об управлении не может игнорировать отраслевые отличия в управлении компаниями. Поэтому, необходимо преподавателям управленческих курсов, теоретикам и практикам менеджмента обращать внимание на эти отличия в своей работе, а также более подробно исследовать их в своих научных работах.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 2000–й. История года: Алюминиевый котел // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №7
2. А.Крусс. Сравнительный анализ отдельных аспектов PR деятельности компаний Procter&Gamble и Unilever» // [http://www.pressclub.host.ru/PR\\_Lib/Kruss.shtml](http://www.pressclub.host.ru/PR_Lib/Kruss.shtml)
3. Азбука кризисной розницы // <http://www.strana.ru/doc.html?id=126395&cid=1>
4. Акт технического расследования причин аварии, происшедшей 17 августа 2009 года в филиале Открытого Акционерного Общества «РусГидро» — «Саяно—Шушенская ГЭС имени П.С. Непорожного», стр. 72, 75, 88
5. Алекперов В. ЛУКОЙЛ глобальная энергетическая компания: рост с упором на стоимость. Доклад. Лондон, 10.04.2008.
6. Аналитический отчет «Розничная торговля в России в период кризиса» // [www.mos-broker.bm.ru/common/img/uploaded/analit/2008/file\\_16394.pdf](http://www.mos-broker.bm.ru/common/img/uploaded/analit/2008/file_16394.pdf)
7. Афанасьев М.П. Корпоративное управление на российских предприятиях. — М.: «Интерэксперт», 2000. — 448 с.
8. Балашова А., Ерохина И., Занина А. Беталинк не выходит на связь, // Коммерсантъ. — 2009. — 10 март. — № 41/B(4096)
9. Бершидский Л., Каменский А. В ожидании тощих лет // Smart Money. — 2006. — 13 март. — №1
10. Биография Владимира Груздева // <http://www.gruzdev.ru/personal/bio/>
11. Бокова А. Мелочь, а неприятно // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)
12. Бокова А. Связаны одной сетью // Smart Money. — 2009. — 6 апр.
13. Бокова А. Тактика стервятника // Smart Money. — 2009. — 18 март.
14. Бочкарева Т., Оверченко М. Угроза всей системе // Ведомости. — 2009. — 3 март. — №37 (2307)
15. Бушуева Ю. «Транснефть» раздобыла \$1 млрд // Ведомости. — 2003. — 28 март. — №53
16. Быков П. Уходите скорее // Эксперт. — 2009. — 30 март. — №12 (651)
17. В плену падающей добычи // Эксперт. — 2008. — 7 июл. — №27 (616)
18. В разработку месторождений газа Россия вложит \$100 миллиардов. Заявление И. Иванова на ПМЭФ— 2010// <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369626&cid=1060>
19. Вестник Банка России. — 2009. — Февраль.
20. Владимир Путин лишил парламент ЮАР дара обязательной речи // Коммерсант. — 2006. — 6 сен. — № 165(3496)
21. Внедрение SAP в компании «Утконос» // [www.sap.com/cis/success/Utkonos.pdf](http://www.sap.com/cis/success/Utkonos.pdf)
22. Воронина А. «Нас подтолкнул кризис», — Франк Рибу и Андрей Бесхмельницкий, президент Danone и генеральный директор «Юнимилка» // Ведомости. — 2010. — 21 авг. — №111 (2629)

23. Воронина А., Виноградова Е. Молочные братья // Ведомости. — 2010. — 21 июн. — №111 (2629)
24. Воронова Т., Бараулина А. Кредит на выход // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №55 (2325)
25. Восстановление репутации производственного предприятия в локальном сообществе. Отчет по проекту. Архив Национальной премии в области связей с общественностью «Серебряный Лучник», 2006
26. Выплывет сильнейший // Ведомости. — 2008. — 27 окт. — №203 (2225)
27. Газпром на внешних рынках <http://gazpromquestions.ru/index.php?id=34>
28. Газпром смещен с лидерской позиции по поставкам газа в Европу <http://www.rian.ru/economy/20100520/236448798.html>
29. Глава МТС: мобильная связь стремительно мигрирует в Интернет. Заявление М. Шамолина на ПМЭФ— 2010 // <http://www.vesti.ru/doc.html?id=369682>
30. Годовой отчет НК «ЮКОС» ОАО за 2000 г. (на английском языке) — [http://www.annualreports.ru/fir\\_72.htm](http://www.annualreports.ru/fir_72.htm)
31. Годовой отчет НК «ЮКОС» ОАО за 2001 г. (на английском языке) — [http://www.annualreports.ru/fir\\_72.htm](http://www.annualreports.ru/fir_72.htm)
32. Голицына А. Доходная полоса // Ведомости. — 2009. — 3 апр. — №59 (2329)
33. Гуриев С. Непонятный Медведев // Forbes. — 2008. — Апрель
34. Давид Якобашвили: нашим фермерам придется выливать молоко и резать коров, 29 мая 2009 г. (<http://www.vesti.ru/doc.html?id=288844&m=1>)
35. Дагаева А. Ванцев отдает Sky Express // Ведомости. — 2009. — 16 март. — №45 (2315)
36. Дагаева А. «Мне помогают 4000 человек», — Ольга Плешакова, генеральный директор авиакомпании «Трансаэро» // Ведомости. — 2008. — 1 окт. — №185 (2207)
37. Дагаева А. Самолеты не нужны // Ведомости. — 2009. — 26 февр. — №34 (2304)
38. Данные компании Expedia // [www.expedia.com](http://www.expedia.com)
39. Данные компании Aegis Media, 2009
40. Данные Минэкономразвития РФ, 2008
41. Данные РА «Эксперт» (<http://www.raexpert.ru/ratings/expert400/2003/food/>)
42. Дело утопающих // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)
43. Денисенко А. Конфетный бой // Эксперт Online. — 2008. — 10 янв.
44. Дзядко Т. «Быть в противоходе для нас хорошо», — Максим Ноготков, основатель и владелец компании «Связной» // Ведомости. — 2009. — 24 март. — №51 (2321)
45. Дзядко Т. «Цель — обогнать конкурентов», — Сергей Солдатенков, генеральный директор «Мегафона» // Ведомости. — 2008. — 19 февр. — №30 (2052)

46. Дзядко Т., Голицына А. Австрийский специалист по эффективности // Ведомости. — 2009. — 5 март — №39 (2309)
47. Дневник наблюдений // Секрет Фирмы. — 2006. — 25 сент. — №35(170)
48. Ергин Д. Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть. Пер. с англ. — М.: ДеНово 1999г.
49. Ерохина И. Преимущество мобильных операторов в том, что их емкость неограничена // Коммерсантъ. — 2008. — 31 июля. — № 133(3950)
50. Жулин С. Рост в обмен на прибыль // [www.raexpert.ru/ratings/expert400/2007/retail/](http://www.raexpert.ru/ratings/expert400/2007/retail/)
51. Завражнов Д. Основные проблемы современного бренд—менеджмента (опыт США и Европы, который необходимо знать любой российской компании) // <http://connect.rif.ru/reports/materials/4/KZ4/1114.ppt>, 2003
52. Замедления роста рынка я не вижу», — Анатолий Карачинский, президент IBS. «Ведомости», — 2008. — 4 авг. — №143 (2165)
53. Идентификация товаров. Будущее // Retailer.RU 02 Апреля 2007
54. Индустриальная революция // <http://eur-lang.narod.ru/histart/xix/industrial.html>
55. Информация группы BDO (<http://www.bdo.ru/rus/about/history/index.wbp>)
56. Информация компании «Роснефть» // [http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western\\_siberia/yuganskneftegaz/](http://www.rosneft.ru/Upstream/ProductionAndDevelopment/western_siberia/yuganskneftegaz/)
57. Информация компании НЛМК // [www.nlmk.ru](http://www.nlmk.ru)
58. Информация компании ОАО «ВымпелКом» (Fourth Quarter and Annual 2006 Financial And Operating Results Management Presentation) // <http://www.vimpelcom.com/investor/presentations.wbp>
59. Информация компании ОАО «ВымпелКом» // <http://www.beeline.ru/about/history/>
60. Информация сайта News.ru // (<http://txt.newsru.com/finance/18may2007/rosnefft.html>)
61. Исследование «Компания будущего» // [www.ibm.com/enterpriseofthefuture](http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture)
62. История FedEx // [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_FedEx](http://storybrand.ru/article.php/history_of_FedEx)
63. История IPO российских компаний (<http://www.quote.ru>, 05.07.2008 г.)
64. История Starbucks // <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=31>
65. История Subway // [http://storybrand.ru/article.php/history\\_of\\_Subway](http://storybrand.ru/article.php/history_of_Subway)
66. История компании Southwest Airlines // [http://en.wikipedia.org/?title=Southwest\\_Airlines](http://en.wikipedia.org/?title=Southwest_Airlines)
67. Как устроен Wal—Mart? // Точка продаж. — 2008. — июль. — №37
68. Как устроен Wal—Mart? // Точка продаж. — 2008. — июль. — №37
69. Капица С.П. Доклад «Сколько людей жило, живет и будет жить на Земле». — Институт физических проблем им. П.Л.Капицы РАН, — 05.11.99
70. Каримова А. Профессионалы потребительского спорта // Коммерсантъ—Деньги. — 2009. — апр.

71. Колтунова О. Дам, но не вам // Компания — 2009. — 2 апр.
72. Колтунова О. Слабые звенья цепи // Компания. — 2009. — 18 февр.
73. Коммерсантъ — новостной блок, 12 марта 2009
74. Контракт с антрактом. // Коммерсант — Деньги. — 2005. — 10 янв.
75. Короткой строкой 13 Марта 2009, 11:17 Retailer.RU
76. Корпоративная информация ЭКОПСИ (<http://www.ecopsy.ru/?id=193>)
77. Корюкин К. Citigroup — большая ошибка // Ведомости. — 2008. — 4 апр
78. Костяев С. Близорукий лоббизм // Эксперт. — 2009. — 16 март — №10 (649)
79. Крюков Д. Дневник наблюдений // Секрет Фирмы. — 2006. — 25 сент. — № 35(170)
80. Кто приведет миллионера? // Ведомости. — 2008. — 15 авг. — №152 (2174)
81. Куликов П. «Да, я сделал ошибку» // Секрет фирмы. — 2009. — 2 март.
82. Купец «калашниковых» // Коммерсант. — 2006. — 28 июл. — № 137(3468)
83. Лавров попросил власти Ливии отпустить изпод стражи сотрудника «Лукойла». «Lenta.Ru», 23.01.2008 // [lenta.ru/story/lukoil/](http://lenta.ru/story/lukoil/)
84. Либерман Е. Экономические методы повышения эффективности общественного производства. — М., 1970.
85. ЛУКОЙЛ. Основные факты 2009 // [http://www.lukoil.ru/static\\_6\\_5id\\_248\\_.html](http://www.lukoil.ru/static_6_5id_248_.html)
86. Магрупова З.М. Экономика металлургической отрасли: Учеб. пособие. — Череповец: ЧГУ, 2005. — 101 с.
87. Майкл Бергдал «Чему я научился у Сэма Уолтона. Как преуспеть в конкуренции с Wal—Mart и с другими розничными гигантами» // [retail.ru/article/retail/12480/](http://retail.ru/article/retail/12480/)
88. Малкова И. Petrobras обгоняет Россию // Ведомости— online. — 2008. — 7 окт. — №
89. Малкова И. Придется подождать // Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)
90. Малкова И., Новый В. Премьер—супервайзер // Ведомости. — 2010. — 15 июн. — №107 (2625)
91. Маслов О.Ю., Пять взглядов на падение добычи нефти в России // [www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/](http://www.polit.nnov.ru/2008/09/05/oilrussialow/)
92. Машиностроительный ребус // Эксперт. — 2007. — 1 окт. — №36 (577)
93. Мигрантов в розницу // Торговая газета. — 2009. — 12 фев.
94. Миллер А. «Газпром» перешел от этапа стабилизации к росту. Тезисы доклада, 27.06.2003 // <http://www.gazprom.ru/articles/article13300.shtml>
95. Мнение Бориса Крупкина (генеральный директор, совладелец «Чайная ложка») // [www.rb.ru/biz/people/show/2567/](http://www.rb.ru/biz/people/show/2567/)
96. МТС — самая прозрачная компания // Коммерсант. — 2002. — 1 окт. — №177
97. Н.Николайчук. Маркетинг и менеджмент услуг. — СПб.:Питер, 2005

98. Назарова Е., Мангилева Е. В МТС есть работа для 900 человек // Ведомости — 2009. — 12 апр. — №68 (2338)
99. Народный рейтинг банков // <http://www.banki.ru/services/responses/>
100. Непомнящий А., Страна издержек // Ведомости. — 2010. — 18 июн. — №110 (2628)
101. Никитина Е. Аварийная остановка // SmartMoney. — 2008. — 11 июл.
102. Никитина Е. Создание private label для розничных сетей // Smart Money. — 2007. — 27 февр.
103. Никитина Е. Французская экономия // Smart Money. — 2009. — 16 март.
104. Никто не думал об эффективности // Деловой Петербург. — 2009. — 24 март.
105. НК «ЛУКОЙЛ» и Узбекистан подписали СРП по разработке Кандымских газовых месторождений стоимостью \$1 млрд // Ведомости. — 2004. — 17 июн.
106. Новости компании Genser // <http://www.genser.ru/ru/news/press/index.php?id4=253>
107. Новости компании Qualitage // <http://www.qualitage.ru/publ-mysteryshopping-12.html>
108. Новостной блок журнала «Свой бизнес» // <http://www.mybiz.ru/index.php?page=1174>
109. Олег Дерипаска: ничего лишнего. // Эксперт. — 2008. — 30 июн. — №26 (615)
110. Олег Тиньков: Жить по средствам, // Свой бизнес. — 2009. — 6 март.
111. Операторы сотовой связи инициировали противостояние розничных салонов, Russian & CIS Daily UniCredit Aton, 7 апреля 2009
112. Орлова Н. Машина для общения // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)
113. Осетинская Е. Человек недели: Зюзин // Ведомости. — 2008. — 28 июл. — №138 (2160)
114. Парфентьева И. IKEA сомневается в России // Коммерсантъ . — 2009. — 30 март.
115. Пасютина Е., Евстафьев В. Западный и восточный подходы к созданию брендов( <http://www.advertology.ru/article8145.htm>)
116. Пашутинская Е., Мазунин А. Ренессанс Кредит предлагает заемщикам досрочное освобождение // Коммерсантъ. — 2009. — 24 февр. — № 32/В(4087)
117. Пивная отрасль задает стиль // Эксперт. — 2007. — 1 окт. — №36 (577)
118. Платежный баланс и внешний долг Российской Федерации в январе—сентябре 2003 г. // Российская газета. — 2004. — 17 февр.
119. Плешанова О., Бутрин Д., Шишкин М. Аудитору грозит заключение // Коммерсантъ. — 2006. — 25 дек. — № 241/(3572)
120. Политика без закона // Приложение к газете Коммерсант. — 2008. — 19 март. — № 44(3861)

121. Польза от кризиса // Ведомости. — 2008. — 16 сент. — №174 (2196)
122. Пономарев Д. Рентабельные, но неэффективные // Газета «Коммерсантъ». — 2004. — 18 февр. — №29 (2868)
123. Почему остановился рост нефтедобычи в России?. Доклад института энергетической политики, Москва, июнь 2005 г.
124. Проект—заявка «Управление международной репутацией «Тюменской нефтяной компании» в целях получения кредитных гарантий Экспортно—Импортного банка США», декабрь 2000 г. Архив национальной премии в области развития связей с общественностью «Серебряный Лучник».
125. Проскурнина О. Хроники 1999–2009 гг.: «Обязан посадить»// Ведомости. — 2009. — 23 март. — №50 (2320)
126. Проскурнина О., Цуканов И. Хроники 1999–2009 гг.: Абонент доступен // Ведомости. — 2009. — 2 март. — №36 (2306)
127. Рейтинг консалтинговых компаний по итогам 2007 года. РА «Эксперт» (<http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2007/>)
128. Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Эксперт. —2007. — 1 окт. — №36 (577)
129. 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
130. Рожков А. «Росно» за 1,3 млрд евро // Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)
131. Рожкова М., Никольский А., Онегина А. Толлингу конец // Ведомости. — 2003. — 13 март. — №42 (842)
132. Рожкова М., Резник И. Скважина Абрамовича // Ведомости. —2009. — 20 июл. — №132 (2402)
133. Рожкова М., Федоринова Ю., Хроники 1999—2009: Все возможно // Ведомости. —2009. — 3 авг. — №142
134. Рольф» продает Mitsubishi 40% бизнеса // <http://top.rbc.ru/retail/24/09/2009/331958.shtml>
135. Россоховатская Д. Натуральная Америка // Коммерсант—Деньги. — 2009. — 30 март.
136. Рост в обмен на прибыль // Эксперт. —2007. — 1 окт. — №36 (577)
137. Руднев М. Банк стал риэлтором // Ведомости. . — 2009. — 24 март.
138. Рыжкова Е. О Клиентах, лояльности и еще... кое — о чем // Управление сбытом. — 2007. — май
139. Сагдиев Р. Идут на клик // Ведомости. — 2008 — 17 июл. — №131 (2153)
140. Сазонов А. Прерванный полет // Ведомости. —2008. — июл. — №7
141. Сам вывоз, 20 Марта 2009, 15:41 ПРАЙМ—ТАСС
142. Самые комфортабельные авиакомпании мира // <http://www.luxemag.ru/travel/134.html>

143. Соглашение о сотрудничестве МИД РФ и нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» позволит расширить деятельность российской компании на мировых рынках. ИТАРТАСС, 02.03. 2007
144. Список IPO российских компаний // [http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo\\_full.shtml](http://www.quote.ru/stocks/ipo/ipo_full.shtml)
145. Структура экономики стран мира по секторам // [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser—economy—gdp—composition—sector—services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser—economy—gdp—composition—sector—services)
146. Уайод Д. Оптимальное проектирование: Пер. с англ. — М.: Мир, 1981 — 272 с.,
147. Удержатъ траекторию // Эксперт. — 2007. — 1 окт. — №36 (577)
148. Утехин А. Шведы устали от России // Ведомости. — 2009. — 31 март. — №56 (2326)
149. Факты // [www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177](http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2009/03/10/185177)
150. Федеральная служба государственной статистики. [http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7\\_0\\_A/.s/7\\_0\\_86F/\\_th/J\\_0\\_LV/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_86R/\\_me/7\\_0\\_8F4-7\\_0\\_A/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_86F#](http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_86F/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_86R/_me/7_0_8F4-7_0_A/_s.7_0_A/7_0_86F#)
151. Федеральная служба государственной статистики. [http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7\\_0\\_A/.s/7\\_0\\_92T/\\_th/J\\_0\\_LV/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_8FL/\\_me/7\\_0\\_A/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_92T#](http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_92T/_th/J_0_LV/_s.7_0_A/7_0_8FL/_me/7_0_A/_s.7_0_A/7_0_92T#)
152. Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на 10—й ежегодной конференции «Россия: взгляд в будущее», Москва, 20.07.2006
153. Федун Л. ЛУКОЙЛ: трансформация в глобальную энергетическую компанию. Доклад на конференции «Россия: взгляд в будущее», Москва, 20.07.2006
154. 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
155. Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. — 1996. — № 10. сс. 63—71.
156. Финансовые итоги работы «Метро Кэш энд Керри» в 2008 г., 24 марта 2009, 17:44 Retailer.RU
157. Хазбиев А. Непристойное предложение // Эксперт. — 2009. — 23 март.
158. Ходорковский отмерил себе срок // Ведомости. — 2003. — 4 апр.
159. Цвет нации // Приложение к газете Коммерсант. — 2008. — 27 май — № 89(3906)
160. Цветкова М. Безработные субъекты // Ведомости, — 2009. — 13 февр. — №26 (2296)
161. Цуканов И. «Нам пришлось выгнать всех негров», — Евгений Чичваркин, председатель совета директоров и совладелец «Евросети» // Ведомости. — 2008. — 23 июн. — №113 (2135)

162. Цуканов И. Разговор накоротке // Ведомости. — 2009. — 30 март. — №55 (2325)
163. Цуканов И., Дзядко Т. Эмигрант из «ВымпелКома» // Ведомости. — 2009. — 6 апр. — №60 (2330)
164. Чайкина Ю. ТКС—банк открывает карты. // Коммерсантъ. — 2008. — 5 июл.
165. Чечель А., Шпигель М. Торговля встала// Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)
166. Шахтеры «Распадской»: правда о зарплате и безопасности // <http://www.youtube.com/watch?v=rq6QcLRFFQA>
167. Шиллер Р. Цены на нефть: пора страховаться. // Ведомости. — 2008. — 17 мар. — №47 (2069)
168. Шишкин М. Активы банков достигли половины ВВП // Коммерсантъ. — 2007. — 28 март. № 50(3626)
169. Шохина Е. Ритейл на распутье // Эксперт. — 2009. — 4 март.
170. Эддами Д., Прайор А. Starbucks — народу! // Ведомости. — 2008. — 22 июл. — №134 (2156)
171. Юдина П. Социальный дисконт // Smart Money. — 2009. — 1 март.
172. Яцына А., Хлебников Д. Бизнес—проблемы роста. // <http://web.mac.com/dkhlebnikov>, 2003
173. 60 Minutes — BP disaster — Deepwater Horizon survivor Mike Williams // <http://www.youtube.com/watch?v=N58oCgl9j2c>
174. Amos Tuck's PostSweat Nike Spin Story. Business Research Yearbook, 1998 // <http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/boje/bnike/index.html>
175. Business Guide. Металлургия. // Приложение к газете Коммерсант. — 2006. — 14 нояб. — № 212(3543)
176. History of Apple // <http://www.arkansasonline.com/news/2010/jun/07/apple—introduces—new—iphone/>
177. IBS купила «Борлас» // Ведомости. — 2007. — 22 март. — №50 (1824)
178. Metro готова к продаже // RBC daily. — 2009. — 25 март.
179. Starbucks: как прививали культ кофе в Америке // [www.biztimes.ru/index.php?artid=597](http://www.biztimes.ru/index.php?artid=597)
180. Toyota продала более 2,5 млн гибридов, за день расходуется 2 000 машин // <http://news.drom.ru/Toyota-14440.html>, 5 июля 2010 г.