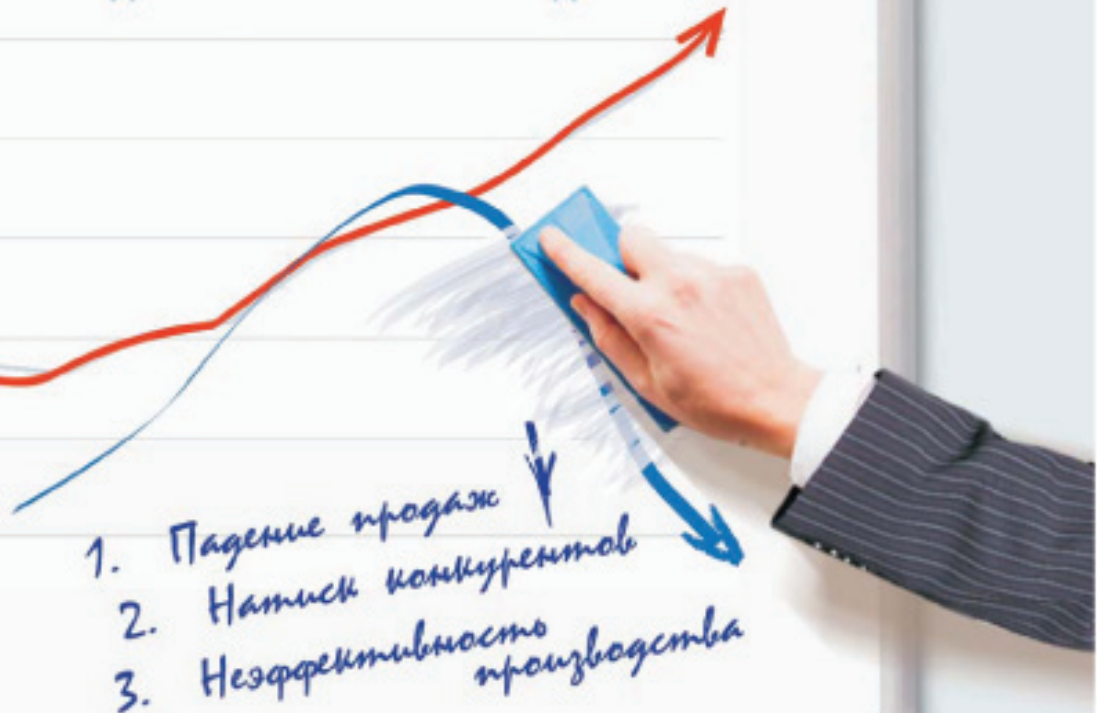


Святослав Бирюлин

Мыслить стратегически

Как разработать стратегию и
сделать ее частью повседневной жизни

- 
1. Падение продаж
 2. Нападки конкурентов
 3. Неэффективность производства

Святослав Бирюлин

МЫСЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ

Как разработать стратегию бизнеса
и сделать стратегическое мышление
частью повседневной жизни компании

Sapiens Consulting Publishing
2013

Бирюлин Святослав. Мыслить стратегически. Как разработать стратегию бизнеса и сделать стратегическое мышление частью повседневной жизни компании. — СПб.: Sapiens Consulting Publishing, 2013. — 220 с.

© С. Бирюлин., 2013

© Sapiens Consulting Publishing

Оглавление

От автора	5
Введение	7
Глава 1. Стратегия — это ответы на несколько правильно заданных вопросов	13
Глава 2. Стратегия есть почти у каждого предприятия. Но это ничего не значит	18
2.1. Стратегия — это то, что мы часто делаем в жизни	21
2.2. Общие черты стратегий в жизни и бизнесе	23
Глава 3. Миссия	28
Глава 4. Стратегическая цель	38
Глава 5. Стратегическое видение	47
Глава 6. Ценности предприятия	55
Глава 7. Ограниченность ресурсов	64
Глава 8. Стратегия — это маркетинг	74
Глава 9. Правильно заданные вопросы	82
9.1. Что продавать?	85
9.1.1. Товары-субституты	93
9.1.2. Что <i>не</i> продавать	97
9.1.3. Чем <i>не</i> заниматься	107
9.2. Кому продавать?	111
9.3. По каким ценам продавать?	115
9.4. Где продавать?	123
9.5. Через какие каналы сбыта продавать?	129
9.6. Как продвигать?	139
9.7. Кто мои конкуренты?	144
9.8. Чем отличаться от конкурентов?	152

Глава 10. Три базовых стратегии	161
Глава 11. Подчиненные стратегии.	175
Глава 12. Построение стратегии.	179
Глава 13. Декомпозиция задач	185
Глава 14. Заключение.	188
Приложение. Блоги.	195

От автора

Уважаемые читатели!

Весь мир, и Россия вслед за ним, вступает в затяжную полосу рецессии. Это не кризис (кстати, это слово пора уже выкинуть из лексикона). Это не падение, это — долгосрочное отсутствие роста спроса. И это надолго, как минимум лет на пять. Как мы видим, даже высокая цена на нефть не помогает российской экономике — «черное золото» стоит более 100 долларов, а ВВП страны не растет.

Российский бизнес слишком долго жил в условиях органического роста рынков и оказался не готов к такому повороту. Еще 2–3 года назад предприниматели ждали «выхода из кризиса», то есть возвращения к ситуации роста спроса на 15–20%. Теперь становится очевидно, что этого не произойдет, а у многих российских компаний нет ответа на вопрос, что им теперь делать.

Ответ и прост, и сложен одновременно. Простота его в том, что он описан во множестве учебников — нужно повышать скорость и качество разработки и реализации стратегии, наращивать маркетинговые «мускулы» и всю жизнь компании переводить на жесткие плановые рельсы. Сложность в том, что в реальной российской жизни очень мало кто делал это на самом деле, а книг о стратегии, написанных реальными местными управленцами, почти и вовсе нет. Американский опыт плохо пересаживается на нашу почву, а российские менеджеры очень редко пишут книги.

Эта книга — исключение. Прежде чем взяться за перо, я много лет проработал в коммерческих предприятиях в качестве первого лица. Я не только работал (и работаю) генеральным директором крупных российских компаний из самых разных сфер — общепит, производство, отделочные материалы, — но и входил (и вхожу) в советы директоров государственных и частных компаний. Я бы никогда не написал эту книгу, если бы не московские пробки. Обилие «пробочного» времени, привычка записывать свои мысли и современные цифровые технологии сделали эту книгу возможной.

В этой книге я делюсь собственным опытом и впечатлением от других прочитанных книг. Это — не учебник, это — записки практика, приглашение к дискуссии. Я делюсь с читателями своим опытом и буду только рад, если они, не соглашаясь с книгой, заочно споря со мной, набредут на новые идеи по развитию своего бизнеса. Значит, я не зря стоял в московских пробках.

Эта книга поможет вам научиться мыслить стратегически. В наши дни стратегия — это не два-три дня стратегической сессии, это не пухлый том в шкафу директора. Стратегия должна стать вашим образом мыслей, ежедневной практикой, неотъемлемой частью вашей управленческой жизни. И если вам это удастся — поверьте, успех неминуем. Даже в условиях стагнации.

Удачи в бизнесе!

Святослав Бирюлин

Введение

Еще несколько лет назад позиции компании Nokia на рынке мобильных телефонов казались совершенно незыблемыми — это была по всем статьям компания номер один. Однако сейчас компания судорожно ищет выход из глубокого кризиса, в котором оказалась, упустив момент для создания востребованных рынком смартфонов с сенсорным экраном. Сейчас Nokia пытается вытянуть свой бизнес за счет альянса с Microsoft (чья операционная система для мобильных телефонов Windows Mobile тоже еще лет 5 назад была безоговорочным лидером, а сейчас на ее долю приходятся лишь проценты рынка) и ищет счастья в бедных странах, выпуская дешевые смартфоны.

При этом первым обыграл Nokia на рынке смартфонов не давний конкурент, Samsung, а компания Apple, которая еще в начале 2000-х считалась просто производителем компьютеров (причем не самым успешным). Впервые Apple вступила на чужую территорию, выпустив mp3-плеер iPod, но настоящую революцию на рынке сделал другой продукт компании — iPhone. В конце 2012 года Apple, пусть и ненадолго, стала самой дорогой компанией в мире.

Однако и Apple не может чувствовать себя в безопасности — инвесторы довольно быстро растеряли веру в способность Apple создавать великие продукты и после смерти Стива Джобса. Пройдя упомянутый пик стоимости, акции компании быстро снизились в цене — на них оказала давление впечатляющая статистика продаж телефонов и планшетов на операционной системе Android от Google, особенно на фоне не слишком ажиотажного спроса на iPhone 5, от которого явно ждали большего.

Стратегии Apple и Google на рынке сотовой связи принципиально разные, так что битва между компаниями — это состязание бизнес-концепций. Apple самостоятельно создает программное обеспечение для своих телефонов и планшетов, проектирует сами аппараты, размещает заказы на них на подконтрольных заводах в Китае и зарабатывает на продажах телефонов по довольно высоким ценам. При этом установить на свой аппарат программное обеспечение от Apple не может ни один сторонний производитель. Google же предлагает свою операционную

систему Android широкому кругу производителей «трубок» бесплатно или условно бесплатно, своих телефонов почти не выпускает, а зарабатывает на мобильном поиске, который «вшит» в код операционной системы. Когда вы ищете что-нибудь в Интернете с телефона на Android и видите рекламу — на этой рекламе зарабатывает Google.

Компания Dell когда-то выросла из комнаты в студенческом общежитии, в которой жил ее основатель Майкл Делл, в многомиллионную корпорацию — и все благодаря стратегии прямых продаж. Торгуя компьютерами без посредников, сначала по телефону, а затем и по Интернету, компания сумела в какой-то момент захватить лидерство в продажах компьютеров в США. Но в 2012 году, когда продажи не только настольных компьютеров, но даже ноутбуков снижаются под натиском «планшетников», Dell переживает не лучшие времена и вынуждена строить планы по спасению.

Российская компания X5 Retail Group когда-то выросла из сети «Перекресток» путем покупок других сетей — «Пятерочки», «Карусели», «Копейки». Благодаря такой агрессивной стратегии компания росла очень быстро и стала крупнейшим игроком продуктового ритейла по объему продаж. Однако в 2012 году недовольство акционеров некоторыми показателями сети (в частности, доходностью и темпами роста) привели к отставке ее генерального директора.

Ее главный конкурент, сеть «Магнит», напротив, развивалась другим путем, открывая только собственные магазины. По объему продаж «Магнит» пока отстает от X5, но по части показателей эффективности — опережает. Но главное — по состоянию на 2012 год «Магнит» рос значительно быстрее. А в последние два года к основному бизнесу «Магнита», сети продуктовых магазинов, добавился новый — сеть «Магнит Косметик» формата «дрогери».

Еще несколько лет назад казалось, что Россия будет едва ли не единственной в цивилизованном мире страной, в которой сотовые телефоны продаются не через операторов связи, а через независимую розницу. Компаний такого масштаба, как «Евросеть» или «Связной», нет ни в Европе, ни в США. Однако затем сотовые операторы начали строить собственные розничные сети, не только забирая себе долю в продажах сим-карт, но и активно торгуя телефонами, — рынок сотовой связи России начинает приближаться к западным образцам. В свою очередь упомянутые «Связной» и «Евросеть» уже давно торгуют не только телефонами и сим-картами и могут называться «салонами сотовой связи» лишь с некоторой натяжкой — в них можно купить билеты, сувениры, компьютерную технику и т. д.

Сети «Эльдорадо» и «Дикси», каждая в своем сегменте, когда-то гордились своими низкими ценами. Они вступали в настоящие ценовые войны с конкурентами и бились за каждую копейку издержек. Однако в последние годы они были вынуждены отказаться от прежней стратегии, поскольку потребители стали уделять внимание комфорту при покупке.

Санкт-Петербургская сеть DIY-магазинов «Метрика», столкнувшись с конкуренцией со стороны транснациональных игроков, таких как OBI, Leroy Merlen и Castorama, приняла решение не биться с ними «лоб в лоб», а открывать свои магазины в маленьких городах, пока не интересных гигантам (во многих регионах именно так начинал «Магнит», захватывая городки, не интересные «федералам», но уж в них-то «Магнит» становился безоговорочным лидером). По итогам 2012 года «Метрика» стала самой большой по числу магазинов и самой быстро растущей DIY-сетью страны.

Многие годы «Газпром» чувствовал себя уверенно на рынке Европы — местным потребителям, по большому счету, больше нигде было купить газ, кроме этой компании. «Сланцевая революция», о которой много говорят и пишут в последние годы, пока что не началась (хотя в США газ уже весьма активно добывается таким способом), и не все экологические вопросы еще решены, но уже ясно, что монополии «Газпрома» в ближайшее время будет нанесен мощный удар. Европейские потребители чрезвычайно недовольны своей зависимостью от русских углеводородов и очень серьезно изучают любые способы от нее избавиться. Финансовые показатели «Газпрома» в последнее время уже не так блестящи и дальше, судя по всему, будет только хуже. Компании придется искать новые способы для повышения доходности.

Целые отрасли появляются и исчезают на наших глазах. Мобильный телефон давно превратился в компьютер, с которого еще и можно звонить, что создало целую индустрию мобильных приложений и рынок рекламы внутри них.

Без Интернета не появились бы социальные сети — тоже весьма успешный и бурно растущий бизнес (а внутри индустрии социальных сетей расцветают другие, побочные бизнесы, такие как создание и продвижение групп или игры).

С другой стороны, такие бизнесы, как салоны ксерокопии, точки продаж авиабилетов и обменные пункты, относятся, по разным причинам, к вымирающим видам деятельности. Платежные терминалы, столь привычные и удобные, тоже рано или поздно будут вытеснены безналичными платежами и интернет-транзакциями.

Новые законы, ограничивающие продажу алкоголя и курение табака, тоже нанесут весьма чувствительный урон соответствующим отраслям, и компаниям в них придется искать новые источники дохода. Например, одна из пивных компаний всерьез рассматривала открытие собственных брендовых кафе и пабов, чтобы популяризировать свои напитки (иначе их рекламировать стало почти невозможно) и зарабатывать на их продаже.

На рынке отделочных материалов Санкт-Петербурга и области доминируют DIY-сети, по покрытию региона цивилизованной строительной розницей этот регион — безусловный лидер в России. Происходит это потому, что в городе уже не осталось традиционных строительных рынков. Однако сети в стремлении снизить закупочные цены выдвигают из цепей поставок посредников — региональных дистрибуторов, — заключая договоры напрямую с заводами. Поэтому на DIY-рынке СПб почти не осталось дистрибуторов.

В мире целые отрасли подверглись значительным трансформациям после вторжения азиатских производителей с их низкими ценами. Трудно, наверное, найти отрасль производства, в которой китайские производители не лишили бы сна своих европейских коллег. Компании со столетними традициями, столкнувшись с «китайской конкуренцией», были вынуждены закрываться или искать для себя новые рыночные ниши. И некоторые из них решили не сопротивляться этой китайской экспансии, а воспользоваться ею — они оставили за собой лишь разработку продукта или дизайна, а производство переместили в Китай или отдали китайцам на аутсорсинг.

Бренды уже тоже не имеют прежней силы. Если даже самый известный бренд не выпускает постоянно актуальные продукты, отвечающие современным трендам, его мгновенно забывают. Возьмите хоть ту же Nokia с ее многомиллионной (в недавнем прошлом) армией лояльных потребителей — сколько из них сейчас носят в карманах телефоны на iOS или Android?

На наших глазах происходит настоящая битва стратегий. Мир меняется стремительно, и выживают уже не самые сильные компании (например, по объему выручки или по размеру активов), а самые гибкие, умеющие молниеносно адаптировать свои стратегии к новым реалиям. Компаниям приходится постоянно держать руку на пульсе и постоянно подстраивать (а иногда и полностью менять) свою стратегию, как только меняется внешняя среда. Если в конце прошлого века в бизнесе ценилось само умение выработать стратегию и последовательно ее придерживаться, то в наши дни не меньше ценится способность постоянно

критически оценивать свою стратегию и быстро переписывать ее, если того требует ситуация.

Описанные выше примеры относятся к крупному бизнесу. Однако это не означает, что «битва стратегий» не касается малых и средних предприятий — просто о них реже пишет деловая пресса и они не настолько на виду. Владельцы и руководители малых и средних предприятий порою не знают самого слова «стратегия», но часто принимают самые настоящие стратегические решения. Если торговая компания запускает собственное производство или, наоборот, фокусируется на рознице, если оффлайн-бизнес с головой уходит в Интернет, если вместо низких цен компания начинает фокусироваться на качестве — значит, стратегия компании переписывается.

Огромное количество компаний принимает стратегические решения интуитивно. Обычно стратегия меняется по воле собственников, захваченных новыми идеями или проектами. Собственники, предприниматели по духу, отличаются обостренной интуицией, и порой такие спонтанные стратегические решения приводят компанию к успеху. Но цена стратегического решения чрезвычайно велика, и ошибка может стоить компании жизни. Если розничная фирма, к примеру, запустила собственное производство, не имея на то ни ресурсов, ни компетенций, если предприятие вышло на новый для себя рынок, не изучив его как следует, если компания вложила все силы в продукт, оказавшийся невостребованным — все эти ошибки могут привести бизнес к банкротству.

Компания Хегох попыталась выпускать компьютеры. Apple (еще до возвращения Стива Джобса) пыталась продавать наладонные компьютеры Newton. Coca-Cola однажды отказалась от производства классической «колы» ради New Coke — что разъярило американских потребителей. Colgate пыталась выпускать порционные ужины быстрого приготовления, а производитель согревающего крема Bengay — аспирин. NewsCorp купила социальную сеть MySpace за 580 миллионов долларов, чтобы потом продать за 34. Московский магазин экологически чистых продуктов «Рыжая тыква», изначально задуманный как целая сеть, просуществовал лишь полтора года, причем в единственном экземпляре. RJ Reynolds выпустила первые в истории бездымные сигареты и потеряла на этом около 1 миллиарда долларов. Компания RIM, продающая мобильные телефоны под маркой BlackBerry для корпоративных пользователей, не разглядела, как и Nokia, угрозы со стороны iPhone и показала свой первый полноценный конкурент продукции Apple только в 2013 году — когда акции компании почти обесценились.

Не все компании, совершающие стратегические ошибки, разоряются. Но те, кто выживает, слишком дорого платят за эти жизненные уроки. О том, как минимизировать риск ошибок, сделав стратегическое мышление частью повседневной жизни компании, — эта книга.

Глава 1

Стратегия — это ответы на несколько правильно заданных вопросов

Все знают, что предприятию необходима стратегия. Это не устают повторять преподаватели МВА и бизнес-консультанты, об этом пишут деловые журналы. Методикам разработки стратегии посвящены тысячи учебных курсов. Десятки блестящих авторов с мировым именем написали сотни книг по теме, большинство из которых давно переведено на русский язык, — да и в России появились свои вполне содержательные и толковые книги.

Однако мне кажется, что слабое овладение практическими стратегическими методами — не главная проблема российского бизнеса. Множество российских управленцев и предпринимателей, а тем более сотрудников их компаний, испытывают трудности на еще более раннем этапе осмысления стратегических проблем — им не до конца ясно, что такое стратегия и для чего она, в сущности, нужна. Почерпнув в самом общем виде из бизнес-литературы или периодики идею стратегического планирования, они, тем не менее, пока не достигли глубинного понимания сущности стратегического мышления и его влияния на работу компании. А приступать к освоению методик, не чувствуя и не понимая в полной мере сути дела, бессмысленно. Стратегическое планирование, стратегический менеджмент — логическое продолжение стратегического мышления как способа решения долгосрочных проблем. То есть, прежде чем писать стратегию, сотрудник или предприниматель должен научиться стратегически мыслить, причем делать это не только во время стратегических сессий, а постоянно.

Большинство стратегических методик создано в странах с долгой историей и развитой культурой бизнеса, где стратегическое мышление является неотъемлемой частью процесса управления. Эти методики стали вершиной долгого процесса эволюции управленческой мысли. Стратегическая работа давно стала настолько естественной функцией топ-менеджера, что сам вопрос о ее актуальности давно снят с повестки дня. Гуру менеджмента на страницах бизнес-периодики спорят лишь о тонкостях и нюансах, например — о гибкости стратегии или влиянии на нее цифровых технологий или социальных сетей, но никак не о нужнос-

ти стратегии как таковой. Проблема же российского бизнеса не только в том, что он молод. Сложность в том, что во многих отраслях экономики «бизнес», по сути, только начинается.

Многие ныне действующие успешные российские предприятия создавались в 90-х, в условиях полного рыночного вакуума. Рынка как такового тогда еще не было, был лишь колоссальный неудовлетворенный спрос — гражданам страны, внезапно открывшейся миру и частному предпринимательству, было нужно все: стиральные порошки и одежда, магнитофоны и хозяйственное мыло, кожаные куртки и офисная техника.

Долгое время единственным конкурентным преимуществом многих компаний было наличие товара на складе. Наличие, ассортимент и более или менее приемлемые цены были гарантией успеха. Ежегодный рост рынков на десятки процентов обеспечивался стремительным ростом благосостояния. Автор этих строк в начале 90-х продавал первые в России пластиковые окна, и тогда это был эксклюзивный товар для состоятельных людей. Сейчас до 60% всех окон в стране — пластиковые, и рынок ПВХ-окон к середине 2000-х стал самым большим рынком этой продукции в мире. Мобильные телефоны до кризиса 1998 года позволяли себе единицы — сейчас в России продано почти в полтора раза больше SIM-карт, чем в ней живет людей. Так же головокружительно быстро росло число обладателей автомобилей, квартир, путевок за границу, импортной косметики, посудомоечных машин и компьютеров. И это — всего за 10–15 лет.

В таких условиях стратегический менеджмент (а порой и менеджмент как таковой) был не нужен. Предприятиям достаточно было своевременно наращивать производственные мощности и складские запасы, поспевая за спросом, и не жалеть инвестиций на развитие. Спрос был практически гарантирован. Этот неудержимый и противоестественный для любой развитой экономики повсеместный рост приостановился лишь однажды, в 98-м, да и то лишь для того, чтобы вскоре вновь устремиться ввысь.

В подобных условиях усилия по выстраиванию системы стратегического менеджмента выглядели бы, пожалуй, пустой тратой времени. Стратегия — инструмент борьбы на высококонкурентных рынках. Рынки же, растущие сами собой на 30–50% в год, конкурентными не могут быть в принципе. Первый заметный интерес к стратегическому менеджменту возник во время замедления темпов роста (в некоторых отраслях это произошло примерно в середине 2000-х), когда привычные 25–30% в год неожиданно сменились на унылые 3–5%. Предприятия вступили

в новую для себя схватку — за все быстрее съеживающееся рыночное пространство, причем бороться им пришлось со все быстрее растущими конкурентными силами. Рынки начали тормозиться или вовсе сжиматься, а конкуренция — усиливаться. Это пробудило в собственниках и управленцах интерес к бизнес-образованию вообще и к стратегическому менеджменту в частности — «само» уже не получалось.

Однако это не означает, что стратегический менеджмент начал победное шествие по стране. Огромное число предприятий по стране, независимо от формы собственности или индустрии, до сих пор живет и работает без формализованной стратегии. Некоторым из них стратегию заменяет «видение» или чутье собственников (порой весьма переменчивое), некоторые меняют курс несколько раз в году, в зависимости от рыночной ситуации.

Головокружительный рост конца 90-х — середины 2000-х многие собственники предприятий (которые в России до сих пор играют колоссальную роль в повседневной жизни своих компаний) восприняли как собственную заслугу. Ежегодный рост бизнеса на 30–70% прочно связался в их сознании с представлением о том, что успех является лишь следствием их личной энергии, готовности рисковать и умения вести бизнес «на ручном управлении». Спору нет, энергия, вкус к риску, чутье и здравый смысл — необходимые составляющие предпринимательства. Ведь далеко не все компании 90-х выжили даже в условиях роста, и только владельцы успешных предприятий действительно вкладывали в бизнес всю душу, принимали (пусть и интуитивно) правильные решения и не жалели сил на развитие — открывали филиалы, запускали производства и расширяли штат. Как правило, собственники таких компаний, нанимая очередного генерального директора с дипломом MBA, снисходительно слушают его рассуждения о стратегии, считая себя в душе живым доказательством того, что миллионный бизнес можно построить «и без всякой стратегии».

Но в условиях слабого роста рынка (или даже стагнации) и усиливающейся конкуренции одних личных качеств собственника совершенно недостаточно. Бизнес в этих жестких условиях отличается от предпринимательства начала 2000-х так же, как современная технологичная война от кавалеристских налетов с саблями. Для победы в войнах XXI века недостаточно личного мужества и умения поднять бойцов в атаку. Нужны также отличная разведка (маркетинг), техническая оснащенность (ИТ), технологическая подготовка (производство), блестящий кадровый состав (HR), снабжение и «фураж» (логистика), финансирование (планово-экономический департамент) и, разумеется, знание самих при-

емов долгосрочного планирования и ведения боевых действий — то есть стратегия.

Главная причина медленного проникновения стратегического планирования в повседневную практику российского бизнеса в том, что российским руководителям пока трудно осознать во всей глубине самую суть стратегического мышления и ту неоценимую пользу, которую оно способно принести организации. Слишком часто стратегия воспринимается как занимательная, но слишком теоретическая, «оторванная от жизни» модель либо как «модная тема» — притягательная, но непонятная. Даже на занятиях в бизнес-школах российские управленцы порой скептически улыбаются, слыша о миссии и ценностях организации, считая их уместными лишь в «западном бизнесе», тогда как для них, руководителей «с земли», на первом плане стоят проблемы прибыли, налогов, инвестиций и капитала.

Между тем стратегический менеджмент является мощнейшим оружием конкурентной борьбы, позволяющим одерживать внушительные победы, экономно расходуя ресурсы. Как уже было сказано выше, овладеть этим оружием помогают сотни книг, бизнес-курсов и семинаров. Однако, прежде чем переходить к овладению навыками — анализа, планирования, декомпозиции, — необходимо погрузиться в более общие концептуальные основы, ухватить суть и логику стратегического мышления. Необходимо научиться мыслить стратегически, смотреть на свою компанию и свой рынок не из окопа, а с командных высот, охватывая взглядом сразу все участвующие в сражении силы.

Многие термины в менеджменте заимствованы из военной науки. Само слово «стратегия» имеет военное происхождение. В США названия высших руководящих должностей, такие как CEO (Chief Executive Officer — исполнительный директор), CFO (Chief Financial Officer — финансовый директор) и т. д. содержат слово «officer» — «офицер». Джек Траут в книге «Маркетинговые войны» обильно цитирует классика военной науки фон Клаузевица и его знаменитую книгу «О войне». Управление бизнесом действительно имеет много общего с ведением военных действий, полем сражения в данном случае становится рыночное пространство. Однако слишком многие российские «капитаны бизнеса» принимают на себя в этой войне роль сержантов и лично командуют «рядовыми». Но главная задача командующего — не восхищаться солдатами чудесами личной храбрости, а выигрывать сражения с минимальными потерями. А это требует трезвого и полного понимания настоящего — ясной и полной картины фронта, надежного прогноза на будущее и долгосрочных планов, основанных на понимании и прогнозе, то есть

стратегии. Генерал может пройти по окопам и подбодрить солдат, но основное его рабочее место — штаб. Стратегическую работу за него не сделает никто.

Стратегия — это долгосрочный план, основанный на правильно собранной и должным образом проанализированной информации. Составить его могут только люди, не просто обученные основным приемам стратегического планирования, но и глубоко понимающие саму его суть. Стратегический подход — это образ мышления, специфический угол зрения, под которым топ-менеджеры смотрят на свою компанию и свой рынок. Только научившись смотреть под этим углом, они могут превратить высшие стратегические задачи в наборы четких выполнимых планов для каждого подразделения компании. Только овладев этим подходом, они смогут добиться исполнения стратегии, исключить ситуации, при которых головокружительно прекрасные долгосрочные планы вдребезги разбиваются о лень и низкую исполнительскую дисциплину.

Стратегический подход — это не только двухдневные выездные сессии. Топ-менеджеры должны постоянно задавать себе стратегические вопросы — как при возникновении новых рыночных обстоятельств, так и при принятии важных управленческих решений. Стратегия — это конституция компании, ее «основной закон», которому не должен противоречить ни один более мелкий «закон» — приказ или распоряжение. Со стратегией сверяются все ключевые действия предприятия, с оглядкой на стратегию принимаются любые важные решения. Компания, управляемая на основе стратегического подхода, отличается от компании без стратегии так же, как современное демократическое общество, живущее на основе законов, отличается от дикого племени, целиком зависящего от воли колдуна и местного климата.

В этой книге мы постараемся рассказать, как сделать первый шаг к переходу в высшую лигу бизнеса — развить в себе стратегическое мышление и переключиться с ситуативного управления предприятием на плановое.

Глава 2

Стратегия есть почти у каждого предприятия. Но это ничего не значит

Как изумился мольеровский Журден, узнав, что, оказывается, всегда говорил прозой, так многие российские предприниматели удивятся, услышав, что в действительности у их компании есть стратегия. Просто чаще всего эта стратегия нигде не записана и имеет свойство слишком часто меняться.

Но если вы внимательно взглянете на своих конкурентов или коллег, то наверняка обнаружите, что каждая компания идет своим путем. Кто-то делает ставку на цены, кто-то на качество, кто-то на сервис. Некоторые компании, начав с дистрибуции, уходят в розницу. Другие, также начав с дистрибуции, запускают собственное производство. Одни компании пытаются все делать сами, от сырья до розничных продаж («вертикальная интеграция»), другие фокусируются на главном, остальное передавая на аутсорсинг. Все эти предприятия придерживаются определенной стратегии рыночного поведения, даже если эта стратегия выбрана интуитивно и не формализована в виде документа. Любая компания, у которой есть выраженное рыночное «лицо», которая делает осознанный выбор продуктовых линеек, придерживается определенной политики ценообразования, территориальной экспансии, взаимоотношения с дистрибуторами и т. д., на самом деле управляется на основе стратегических принципов, даже если это делается не вполне осознанно.

На всех предприятиях, управленческую кухню которых мне довелось наблюдать, была если не стратегия, то некий общий курс, определяемый первым лицом (как правило, собственником). Обычно, говоря о своем курсе, предприниматели применяли глагол «заниматься» — «мы не занимаемся производством, мы занимаемся только торговлей» или «мы не занимаемся дорогим сегментом, мы стараемся держать низкие цены».

Спрашивается, почему бы и не остановиться на этом? Если интуиция и опыт владельца подсказывают ему верный курс, почему бы просто его не придерживаться? Зачем тратить время и силы на формализацию, превращая курс в стратегию?

Во-первых, интуиции и опыта одного человека может быть достаточно только для небольшой компании, да и то, как правило, на этапе

стартапа. Когда компания разрастается и становится участником большого и, главное, конкурентного рынка, одной человеческой интуиции не хватит, чтобы охватить все нюансы рыночного развития. Разве что если предприятие — очень маленькое или семейное. Только в журнальных статьях гиганты вроде Apple поднимаются из руин благодаря одному гению-провидцу. На самом деле даже в Apple за созданием успешных продуктов стоят сотни людей, а не только потрясающее чутье Стива Джобса, стратегия — дело коллективное. За первым лицом — принятие решений, но выработка этих решений не может и не должна осуществляться в одиночку.

Во-вторых, стратегия, «запертая» в голове собственника, вынуждает его работать за всех — только он один знает, куда движется бизнес, а значит, только он один может принимать решения в сложных случаях. Если на большом корабле курс известен только капитану, ему придется самому рассчитывать необходимые запасы топлива и продовольствия, прокладывать маршруты, планировать промежуточные стоянки и т. д. Творческая энергия остальных членов команды в этом случае не работает. Так что стратегия — это еще и прекрасный способ объединить усилия персонала вокруг конкретных общих проблем. Бизнес — тоже дело коллективное. Командный вид спорта, как сказал однажды тот же Стив Джобс. Подробно эти вопросы будут разобраны в отдельных главах этой книги.

В-третьих, такие доморощенные стратегии часто оказываются слишком переменчивы. Они зависят от сиюминутных взглядов собственника, которые могут часто меняться, порой под воздействием прочитанной книги или малейших изменений на рынке. Однажды у меня был конкурент, стратегия которого менялась не реже двух раз в год. В начале сезона, на подъеме продаж он декларировал ориентацию на премиальные продукты, вводил в ассортимент дорогие товары и поднимал цены. Если к середине сезона его планы продаж не выполнялись, он резко разворачивал курс — вновь набивал склады ширпотребом и начинал лютый демпинг. Надо отметить, что это было во времена, когда рынок слишком многое прощал. Как только рынок становится по-настоящему жестким, такое непостоянство быстро разрывает компанию и она идет ко дну.

Таким образом, стратегия, пусть и интуитивная и неформализованная, есть у многих компаний. Это лишь доказывает, что стратегический подход не является сугубо научным, теоретическим методом, а имеет вполне прикладное, практическое значение. Стратегический метод принятия решений является естественным способом функционирования нашего сознания — так мы решаем большие, сложные, многоступенча-

тые проблемы, требующие длительного осмысления. Особенно если мы стараемся отбросить эмоции и действовать, сообразуясь с логикой. Но если мы довольно часто (как показано в Главе 2.2) применяем стратегический подход к своей собственной жизни, то попытки формализовать стратегию компании порой ставят нас в тупик.

Автору этих строк однажды пришлось лично наблюдать, как крупная компания (более 3000 сотрудников), один из лидеров своего рынка, десять лет принимавшая стратегические решения интуитивно, забуксовала, как только попыталась написать стратегию «по учебнику». За несколько месяцев топ-менеджеры, тратившие на эту работу не менее 10 часов в неделю, не сформировали толком стратегические цели даже самого верхнего уровня.

Проблем оказалось две. Первая заключалась в том, что почти никто из топ-менеджеров до этого не изучал стратегический менеджмент и не работал в компаниях с четкой стратегией. Большую часть времени они пытались договориться о базовых терминах — что такое «миссия» и «цель», какие цели могут считаться стратегическими, а какие — нет, должен ли у каждой цели быть один «владелец» или она может быть раздроблена между двумя отделами (и кого в таком случае накажут при неудаче) и так далее. Виной всему было отсутствие единой понятийной базы. В голове каждого из них был собственный набор отрывочных, бессистемных представлений о том, что такое стратегия и для чего она нужна.

Второй проблемой было полное отсутствие маркетинга в компании. Топ-менеджеры на словах соглашались, что удовлетворение покупателей — вещь важная, но все они в последний раз видели живого клиента в лучшем случае много лет назад. Их представления о нуждах потребителей носили чисто умозрительный характер, в итоге споры о том, что же все-таки больше любит клиент — качество, низкие цены, отсутствие очередей, упаковку, акции или яркую рекламу, — отнимали все их время и силы. Ни одна из спорящих сторон не была в состоянии предъявить убедительные доказательства в пользу своей точки зрения. Спросить самого покупателя, как водится, никому в голову не пришло — компания не проводила не только исследований, но и банального анкетирования.

Незнание нужд потребителя, кроме того, приводит к излишней фокусировке на внутренних проблемах. Компании оптимизируют производство, логистику, финансы, налоги, не замечая, как теряют рыночную долю, поскольку отстают от требований рынка и перестают давать потребителям то, что им нужно, — продукцию требуемого качества по приемлемой цене.

Наблюдения за спорящими дали мне обильную пищу для размышлений, которые в итоге и вылились в эту книгу. Видя, как топ-менеджеры — неглупые, опытные и инициативнее люди — в очередной раз легко договариваются на уровне абстрактных формулировок (например, «клиент должен быть доволен»), но буксуют при попытке что-либо конкретизировать, я подумал, что их проблемы не уникальны. С подобными трудностями сталкивается каждая компания при попытке перейти от предпринимательской стадии к регулярному менеджменту. Двенадцать лет назад я и сам, будучи тогда руководителем одного из отделов коммерческой фирмы, был членом такой громогласной, но абсолютно неэффективной стратегической группы. И я решил, что мыслями, накопившимися у меня за это время, в том числе в ходе повседневного опыта управления несколькими компаниями, стоит поделиться. Возможно, эти мысли облегчат кому-то этот трудный переход и станут первой ступенью к переходу от «начальника» — руководителя, управляющего на уровне здравого смысла, к «менеджеру», опирающемуся на системный подход.

2.1. Стратегия — это то, что мы часто делаем В ЖИЗНИ

Стратегия — это долгосрочный план, основанный на выборе образа действий из множества вариантов, созданный в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов.

Все мы много раз в жизни строили подобные планы, но, подобно сказочной сороконожке, делали это, особо не задумываясь над сутью процесса.

Большинство из нас делает свой первый осознанный стратегический выбор в старших классах, решая, чем заняться после последнего звонка. Как правило, перед юным членом современного общества лежит множество дорог, хотя не все из них одинаково доступны (подробнее об этом чуть ниже, когда речь пойдет об ограниченности ресурсов). И когда мы выбираем — пойти ли нам дальше учиться или работать, и куда именно, мы делаем самый настоящий стратегический выбор, начинаем писать свою первую жизненную стратегию, которая, конечно, подвергнется затем неизбежным корректировкам. Мы начинаем выбор со *стратегического видения*, рисуя в своем воображении себя самого в неопределенном будущем. Кем мы видим себя — академиком? Успешным бизнесменом? Танцовщицей? Слесарем? Мамой? Президентом России? Первой женщиной — владелицей нефтяной компании? Гражданином Австралии? Борцом за мир в северной Африке? Полицейским? Политиком?

Обычно это называют «мечтой». Что ж, стратегическое видение бизнеса — это тоже в некотором роде мечта, в той же степени, в которой является мечтой любая мысль о будущем. Стратегия компании тоже начинается с видения, с образа компании в будущем. Владелец и менеджеры компании тоже «мечтают», они размышляют о будущем компании и о том, какой она станет через 3–5 лет — глобальной, федеральной или локальной, с собственным производством или собственной розницей, публичной или закрытой, динамичной или консервативной. «Мечтой» предприятия может стать доля рынка, выход на новые территории, запуск новых направлений деятельности и т. д.

Сама функция «мечтания» существует в нашем сознании неслучайно. Таким образом наш мозг сам себе ставит задачи — воображая будущий результат, он программирует себя на исполнение, осуществляет планирование. Это — еще одно доказательство того, что стратегический подход к планированию не является сугубо научным. Разбиение большой стратегической задачи на ряд подзадач с выработкой последовательности действий по их решению является удобным для нашего сознания способом организации и обработки информации. Так что между управлением собственной жизнью и управлением предприятием гораздо больше общего, чем кажется на первый взгляд.

Из *стратегического видения* («мечты») логично вытекают *цели* («цели в жизни»). И если цели сформулированы достаточно четко, то в голове формируется *план* по их достижению. В общих чертах жизненная стратегия готова.

В качестве иллюстрации решения личных задач методами стратегического планирования можно привести действия Людмилы, героини Ирины Муравьевой из фильма «Москва слезам не верит». Людмила приехала в Москву и страстно хочет удачно выйти замуж. В ее голове сложился четкий план действий. *Стратегическое видение* Людмилы — ее собственное социально и экономически благополучное будущее. Главная *цель* — выйти замуж за представителя высших слоев советского общества. *План* — посещать места с высокой концентрацией потенциальных мужей и пытаться обратить на себя их внимание. Языком менеджмента ее действия можно описать так:

1. Людмила выделила из всех представителей мужского пола группу, наиболее соответствующую ее представлениям об идеальном партнере, то есть «целевую аудиторию». Ею стали представители ученых профессий, среднего возраста и старше — в те годы это было престижно.

2. Людмиле важно, чтобы ее избранник был не только успешен — у него обязательно должна быть московская прописка. Для Людмилы это шанс закрепиться на «новом рынке». Уточнение профиля целевой аудитории.
3. Наиболее высокой концентрация ученых мужей в то время была в читальных залах крупных библиотек, так что Людмила отправилась на поиски личного счастья в «публичку», куда ей сделали пропуск по знакомству. Она выбрала «канал сбыта», место, где ее «продукт» — рука, красота и сердце, с максимальной степенью вероятности встретится с «целевой аудиторией».
4. Людмила пытается понять, какие черты в женщинах покажутся привлекательными представителям ее «целевой аудитории», и всячески старается их продемонстрировать. Она иначе одевается, носит ненужные очки и курит, так как ей кажется, что именно в курилке библиотеки ее шансы на успех растут. Таким образом, она, во-первых, адаптирует свой «продукт» под нужды «целевой аудитории», а во-вторых, осуществляет «промоушн и рекламу» своего «продукта».
5. В планы Людмилы входила даже «программа лояльности» для целевой аудитории — она собиралась быстро забеременеть от кандидата в мужья, чтобы тот уже и не думал переключиться на другой «продукт».

И пусть в фильме успешной оказывается не Людмила, а ее подруга Катя, верящая в судьбу и сознательно уклоняющаяся от системного подхода к поиску мужа (она решительно отвергает попытку героини Лии Ахеджаковой познакомить ее с видным мужчиной «из Главка»). Суть от этого не меняется — Людмила применяет многие классические методы стратегического планирования. Она формулирует цели, вырабатывает план и подчиняет все аспекты деятельности своего «предприятия» выбранной стратегии. И если такой подход в сердечных делах может кому-то показаться циничным, то для решения бизнес-задач лучшего способа не существует. В бизнесе, в отличие от личной жизни, нельзя полагаться ни на судьбу, ни на случай — все нужно держать в своих руках, и планы, и их осуществление.

2.2. Общие черты стратегий в жизни и бизнесе

Как в бизнесе, так и в жизни стратегия — это принятие важных решений о своем будущем, которое по определению неизвестно (условие высокой неопределенности). Стратегические решения строятся на прогнозах и гипотезах относительно будущего. А поскольку оно непредска-

зуется, то и личные планы, и бизнес-стратегии могут не сбыться, если ваши прогнозы не оправдались. Ежедневно в мире принимаются тысячи бизнес-планов, основанных на основательных расчетах и статистических выкладках, но лишь десятки из них на деле оказываются успешными. Мой друг запустил собственный бизнес — компанию, помогающую предпринимателям и инвесторам находить друг друга — за пару месяцев до кризиса 2008 года. Он просчитал и учел все — кроме банкротства Leman Brothers. Как и несколько сотен миллионов людей на всей планете. Поэтому и в жизни, и в бизнесе важно не только разработать стратегию, но и выработать механизм ее периодической корректировки — стратегия всегда должна оставаться актуальной.

Цена ошибки при разработке стратегии компании столь же велика, сколь и в жизни. Если вы решили строить собственную розницу или, наоборот, инвестировали в производство, но не просчитали затраты или неверно спрогнозировали выручку, вы разоритесь. Если вы не смогли предвидеть все нюансы внешней среды, самая блестящая идея может провалиться. Например, в августовском номере Harvard Business Review за 2011 год руководитель компании ABBYY Давид Ян рассказывал о своем неудачном проекте Cybiko. Революционное для своего времени устройство было востребовано, но ряд трудностей, которые не удалось выявить на этапе бизнес-планирования — высокая себестоимость, дефицит компонентов, экономический спад в США, — не позволили продукту выйти на объем продаж, необходимый для окупаемости.

Не менее печально завершится любой проект по запуску продукта, совершенного технически, но ненужного покупателю. Например, компания RJ Reynolds выпустила первые бездымные сигареты задолго до сегодняшних «электронных». Но тогда борьба с курением еще не развернулась в таких масштабах, а самим курильщикам не понравились сигареты без привычной струйки сизого дыма и запаха. Компания, в которую были вложены миллиарды, обанкротилась.

Точно так же и в жизни — если вы потратили годы на ненужное образование, если совершили ошибку в выборе профессии, если работали на нелюбимой работе — вас ждет моральное «банкротство», неудовлетворенность собой и жизнью. Время — единственный невосполнимый экономический ресурс — было инвестировано неправильно и неэффективно. Виной тому — неверный выбор личной стратегии.

В конце 80-х многие студенты мечтали о научной карьере. У многих моих однокурсников в голове была достаточно четкая стратегия достижения этой цели. Они планировали с отличием закончить курс, пойти работать на кафедру, поступить в аспирантуру, защитить диссертацию

и т. д. Параллельно они рассчитывали перебраться из студенческих общежитий в квартиры, которые тогда еще порой «давали» научным работникам. Но в 90-х внешняя среда изменилась настолько, что распрощаться с мечтами о научной карьере пришлось не только студентам, но и большинству действующих научных работников. Тысячам людей — и маститым ученым, и вчерашним выпускникам ВУЗов — пришлось тогда срочно переписывать жизненную стратегию. С другой стороны, другой мой одноклассник класса с седьмого мечтал уехать в США и «работать на компьютере». Он последовательно шел к цели, и его мечта сбылась — теперь он руководитель одного из департаментов в американской софтверной компании.

При этом и в жизни, и в бизнесе мы должны строить стратегические планы с учетом фактора ограниченности ресурсов. Это и будет отличать четкий план от пустых мечтаний.

Например, у вас может заведомо не быть нужных физических данных, чтобы стать солисткой балета или футболистом. Возможно, вам с трудом дается физика или высшая математика — в таком случае вы вряд ли станете нобелевскими лауреатами в этих областях. Не исключено, что вы и ваши родители не располагаете достаточными доходами, чтобы вы учились в Гарварде или МГИМО. Возможно, вы живете в крохотном городке, входящем в число «депрессивных регионов», где вообще нет вузов.

Как и в бизнесе, большинство из этих ограничений теоретически преодолимо. Но:

- Вы должны обязательно учесть это в вашем стратегическом плане, иначе он перестанет быть реалистичным.
- Порой цена преодоления ограничений настолько высока, что это обесмысливает затраченные усилия. Например, если у вас нет способностей к иностранным языкам, вы можете ценой невероятного усердия все же выучить парочку, но при этом вы вряд ли сможете соперничать в профессии с теми, у кого к этому природный талант. Не лучше ли выявить у себя какие-то склонности и развивать их? Так у вас больше шансов стать лучшим и выделиться среди «конкурентов» — например, других соискателей на ту же вакансию.

В бизнесе невниманье к фактору ограниченности ресурсов тоже приводит к печальным последствиям. Многие компании исчезли с рынка потому, что распыляли ресурсы между слишком многими бизнес-направлениями или продуктами или брались за проекты, которые были им не под силу. Как в жизни человек редко оказывается равно одарен в нескольких областях, так и предприятия, как ни удивительно, часто

оказываются «талантливы» только в чем-то одном. Например, привычный нам интерфейс компьютерного рабочего стола с «иконками» и устройство «мышь» придумала компания Хегох, но, поскольку у нее не было «таланта» в производстве компьютеров (такая попытка позже была предпринята и закончилась крахом), на ее изобретении сделали состояния другие. Стив Джобс после своего возвращения в Apple резко сократил ассортимент выпускаемой продукции, сфокусировав ресурсы предприятия — денежные и человеческие, — на нескольких ключевых продуктах, что в конечном счете вытащило компанию из ямы и привело к успеху.

В своей книге «Гении и аутсайдеры» Малколм Гладуэлл подсчитал, что для достижения высшего уровня мастерства человеку необходимо потратить на его усовершенствование 10 000 часов. Именно столько, по его подсчетам, потратили The Beatles на репетиции и концерты в гамбургских пивных, прежде чем стали великой группой. Именно столько потратили Билл Гейтс и Пол Аллен в школьные и студенческие годы на программирование, что позволило им в будущем создать Microsoft. Истории жизни многих великих людей указывают на то, что успех часто является следствием предельной концентрации всех умственных ресурсов на одной главной, стратегической задаче. Осознавая (или только чувствуя интуитивно) идею ограниченности ресурсов, и прежде всего — времени, они подчиняют всю свою жизнь достижению той цели, которая кажется им главной. И если они оказываются достаточно настойчивы, то добиваются успеха.

Если о жизненной стратегии мы так или иначе рассуждаем (называя ее «цель в жизни» или «смысл жизни»), то слово «миссия» в наших размышлениях присутствует крайне редко. Возможно, отчасти из-за высокопарного звучания самого слова. Подробнее о миссии организации — в соответствующей главе этой книги. Но и у индивидуума тоже может быть (а по-хорошему — должна быть) своя миссия, ясное понимание того, кто он, зачем и для чего живет, что для него главное.

Например, несколько моих одноклассниц, успешно учившихся в нашей спецшколе с уклоном в точные науки и получивших блестящее высшее образование, в конце концов осознали, что их миссия — быть мамами. У них по двое или трое детишек, и они прикладывают все возможные усилия, чтобы стать лучшими мамами на свете. Они имели все шансы преуспеть в бизнесе или науке, но выбрали именно такой путь. Это, в свою очередь, повлияло не только на их *стратегическое видение* (в котором теперь дети занимают центральное место), но и на *ценности*. Скажем, заработанный миллион для них теперь менее ценен, чем здоро-

вые и веселые дети. Они без колебаний откажутся от престижной должности, если, заняв ее, должны будут работать допоздна, перепоручив воспитание детей бабушкам или няням. Выбор миссии — личное дело каждого, лишь бы она была конкретной и реалистичной.

Мы знаем много людей, посвятивших всю жизнь зарабатыванию денег. Их *миссия* — быть предпринимателями. Но есть множество тех, кто в конечном счете понял, что деньги (или сам процесс их зарабатывания) перестали для них быть *ценностью*, и они выработали для себя новую *миссию*. Я знаю бывшего предпринимателя, который открыл музей. Знаю бывших топ-менеджеров, которые, устав от придирок работодателей, открывали собственные, пусть и крошечные предприятия. Знаю и обратные примеры — люди, измотанные суровыми условиями российского бизнеса, закрывали свои фирмы и уходили на спокойные наемные должности, пусть и с потерей дохода. В книге Валерия Панюшкина «Михаил Ходорковский, Узник тишины» подробно описано, как Михаил Ходорковский, один из самых успешных российских бизнесменов, под влиянием обстоятельств менял свои жизненные взгляды и приоритеты, постепенно осознавая, что его место не в бизнесе, а в общественной деятельности. Эти люди меняли свою *миссию*. Они не обязательно пересматривали свои долгосрочные жизненные цели, но корректировали свое представление о том, как они хотят жить здесь и сейчас.

Таким образом, ключевые принципы разработки и последующей коррекции стратегических целей, миссии, ценностей и тактических планов коммерческих предприятий по своей глубинной сути ничем не отличаются от долгосрочного планирования собственной жизни. Что, в общем-то, неудивительно, ведь предприятия создаются людьми и состоят из них. Это важно понимать для того, чтобы перестать воспринимать стратегическое планирование в бизнесе как сугубо теоретическую концепцию. В отличие от таких наук, как ядерная физика или гениальная инженерия, стратегический менеджмент представляет собой вполне прикладную и доступную простым смертным дисциплину. Вооружившись этой книгой, а также логикой, жизненным опытом и парой хороших практических пособий, вы сможете довольно быстро выстроить стратегию — и свою лично, и своей компании.

Глава 3

Миссия

Слово «миссия» в русском языке может быть понято и как цель, и как процесс достижения этой цели. Толковый словарь Ожегова трактует миссию как «ответственное задание, роль, поручение», и это мало что проясняет. С одной стороны, «ответственное задание» подразумевает конкретно описанный результат, по окончании которого миссия считается выполненной. С другой, «роль» подразумевает неопределенное по времени служение, не обязательно с ясно очерченным результатом. Роль задает не столько итоговый результат, сколько стандарты поведения и принятия решения.

Вся эта семантическая путаница порой смущает тех, кто изучает менеджмент в России. Чаще всего «миссия» ошибочно понимается как цель, к которой предприятие должно прийти. Российские менеджеры часто путают миссию со стратегическим видением или со стратегическими целями, что сильно затрудняет процесс разработки стратегии. Однако в западной практике слово «миссия» чаще трактуется как «предназначение». Формулируя свою миссию, компания отвечает сама себе на вопрос о том, зачем и ради чего она существует.

То есть миссия отвечает скорее не на вопрос о том, какой организация хочет стать, а на вопрос, для чего организация была создана, каким целям и идеалам она служит. Вот несколько примеров удачных миссий:

Миссия компании «Дарья»: «Освобождать время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления».

Миссия McDonald's: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Миссия Starbucks: «Стать ведущим поставщиком лучших сортов кофе в мире, соблюдая в ходе роста компании наши нестигаемые принципы (место работы, где уважают сотрудников; культурное разнообразие; высокие стандарты работы с кофе, удовлетворение клиентов; вклад в местное сообщество; доходность)».

Миссия IBM: «Мы стремимся быть лидерами в изобретении, развитии и производстве самых передовых информационных технологий, включая компьютерные системы, программное обеспечение, системы хранения данных и микроэлектронику. Мы превращаем эти технологии

в ценность для клиентов с помощью профессиональных решений, сервиса и консалтинговых услуг по всему миру».

Миссия Альфа-Банка: «Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания».

Миссия Сбербанка: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».

Из всего инструментария стратегического менеджмента миссия чаще всего подвергается жесткой критике как сугубо теоретический инструмент, лозунг, не стоящий времени, потраченного на его формулирование, отчасти оттого, что слово «миссия» по-русски звучит высокопарно. В слове «миссия» слышится религиозный оттенок, и это сбивает с толку. Но недооценивать значение миссии для организации — глубочайшая ошибка.

Организация без миссии подобна человеку, который не в состоянии себе самому ответить на вопрос, зачем он живет. И как человек, не делающий попыток осмыслить собственное существование, вряд ли добьется выдающихся успехов в жизни, так и организация, не понимающая, для чего она работает, тоже едва ли станет процветающей.

Миссия — это прибыль?

Чаще всего на вопрос о том, что чего существует организация, ее владельцы и сотрудники отвечают: «Для получения прибыли». Но прибыль — это результат деятельности организации, а не смысл ее существования. В книге «Стратегии управления бизнесом Питера Друкера» ее автор, Роберт Свэйм, утверждает, что великий теоретик менеджмента Питер Друкер, услышав, что миссия компании — это ее прибыль, засмеялся бы и ответил: «Вы ничего не знаете о бизнесе».

Другой гуру менеджмента, Ицхак Адизес в книге «Управление жизненным циклом корпорации» сравнивал прибыль со счетом при игре в теннис. Счет отражает исход игры. Но если вы во время игры постоянно фокусируетесь на счете и смотрите на табло, вы проиграете. Выигрывает же тот, кто концентрирует все свое внимание на мяче, на правильных движениях, наблюдает за перемещениями противника, вовремя выходит к сетке и отходит назад, и так далее. И если вы все делаете лучше противника, прибыль (то есть счет) ждать себя не заставит.

В еще одной книге — биографии Стива Джобса, написанной Уолтером Айзексоном, автор сообщает, что, когда Джобс в конце 90-х вы-

таскивал Apple из пропасти, в которую компания в тот момент падала, он утверждал, что виной всему — прибыль. Он говорил, что при Джоне Скалли, предыдущем директоре, компания слишком сфокусировалась на прибыли, вместо того чтобы выпускать блестящие продукты. Он почти силой заставил Apple перестать постоянно думать о прибыли и сфокусироваться на товарах. И он оказался прав — сейчас Apple выпускает продукты, не только пользующиеся большой популярностью, но и приносящие ей огромные доходы. Однако не прибыль была целью их создания — дизайнеры и инженеры Apple просто хотели создать самые лучшие на свете компьютеры или телефоны.

О том же пишет Адам Хартунг в журнале *Forbes* (3 мая 2012 года), в статье «Как умирала компания Sony». Он считает, что компания Sony, когда-то создавшая десятки революционных продуктов (в том числе плеер Walkman и приставку Playstation) сейчас слишком увлеклась индустриальной стратегией, пытаясь скорее сэкономить на масштабах производства, чем заработать на инновациях, что и привело ее в итоге к колоссальным убыткам.

Прибыль является следствием того, что организация делает свою работу хорошо, а не смыслом или целью ее существования. Если компания выпускает товары или оказывает услуги, которые пользуются спросом у покупателей, если покупателям нравится то, что делает компания, и они остаются лояльными ей — у такой компании всегда будет все в порядке с прибылью. То есть покупатели, продукты, качество — все это первично по отношению к прибыли. Прибыль же вторична, это результат, следствие, а не цель или причина.

Любая коммерческая организация стремится извлекать прибыль из своей деятельности. Сказать, что смысл существования вашей фирмы только в извлечении прибыли, — значит признать, что ваша компания ничем не отличается от остальных. Но вряд ли нам было бы приятно работать в лишенных индивидуальности компаниях — точно так же, как большинству людей не хотелось бы быть такими же, как все. И, наоборот, сотрудники успешных, сильных, ярких и самобытных предприятий часто гордятся своей принадлежностью к ним.

Сказать об организации, что она существует только для прибыли — все равно что говорить о человеке, что он живет только ради денег. Любого из нас задело бы подобное замечание. Мы все, в меру своих сил и способностей, стремимся придать своему существованию более глубокий смысл, чем аванс и получка. Всем нам в глубине души небезразлично, какими мы запоемся потомкам, даже если мы не стремимся к мировой славе.

В глубокой и познавательной книге Кетса де Вриса «Секс, деньги, счастье и смерть» описан случай — когда у Альфреда Нобеля, изобретателя динамита и миллионера, умер брат, газетчики, перепутав, опубликовали некролог на самого Альфреда Нобеля, в тот момент еще живого и здравствующего. В некрологе Нобеля называли «отец смерти», «продавец смерти», представляя «покойного» стяжателем, нажившим состояния на чужих жизнях. Альфред Нобель, делец и расчетливый предприниматель, прочтя этот нечаянный некролог, пришел в ужас — он вовсе не хотел остаться в истории человеком, запомнившимся только своим взрывчатым изобретением. Он начал переосмысливать свою жизнь. И когда он действительно умер, оказалось, что в его завещании были даны четкие указания по созданию Нобелевской премии. Он пересмотрел свою миссию — он увидел себя не только успешным бизнесменом, но и членом общества, давшего ему многое, и желающим вернуть этот долг.

Миссия не обязательно должна звучать возвышенно и содержать высокопарные формулировки. Стив Джобс верил, что его компания способна изменить мир (и, кстати, оказался прав). Но если вы не заманиваетесь на величие Apple или Google, вы вполне можете ограничиться более скромной, но от этого не менее достойной миссией — например, производить лучшие в городе товары или оказывать услуги на самом высоком уровне. Вы продаете свои товары или услуги кому-то, кто потом использует их для себя лично или для будущей перепродажи. Радовать своих потребителей качеством и ответственным отношением к делу — прекрасный смысл существования вашего бизнеса.

Мы уже говорили, что стратегия жизни и стратегия бизнеса имеют много общего, поскольку стратегическое мышление является нашим естественным занятием. Точно так же желание наполнить свою жизнь смыслом, и на работе, и вне ее, и в бизнесе, и в частной жизни дано нам от природы. Каждому — и собственнику компании, и рядовому ее сотруднику, — приятнее входить в офис, думая, что его труд делает кого-то счастливым (например, потребителей), чем с мыслью о зарплате. Удовольствие от хорошо выполненной работы греет душу не меньше, чем бонус. Сознание своей полезности мотивирует сотрудника не меньше, чем прибавка к жалованию.

Миссия организации

Итак, миссия — это ответы на вопросы:

1. Что мы за организация? Ради чего мы существуем? Кому мы доставляем радость своей работой? Что в окружающем мире меняется к лучшему, если мы делаем свою работу хорошо?

2. Что является нашим истинным продуктом — товар? Услуга? Комплексное решение?
3. Какие виды деятельности для нас главные и приоритетные? В чем мы лучше других? Какие компетенции мы развиваем в себе и своих сотрудниках?
4. Какие свойства нашего конечного продукта для нас важнее всего — цена? Качество? Инновационность? Скорость поставки? Качество сервиса?
5. Какие качества позволяют нам добиваться успеха? Мы самые инновационные? Самые быстрые? Самые транснациональные? Самые компьютеризированные?
6. Что мы ценим в себе и своих сотрудниках?

Все эти вопросы являются частью стратегического планирования — выбор стратегии есть не что иное, как четкое определение сути предприятия, смысла его существования, рыночного пути, целей и т. д. Так что по ходу книги мы еще не раз их коснемся. Однако вкратце мы рассмотрим их сейчас.

Вопрос №1 подразумевает конкретизацию смысла существования организации. Как уже говорилось выше, прибыль для этой цели подходит плохо. Тем более что прибыль все равно достается акционерам и не может служить ни путеводной звездой, ни оправданием проведенного в офисе времени для обычных сотрудников.

Множество организаций формулируют свою миссию, сосредоточившись на конечных потребителях своего продукта. В миссиях они указывают, что стремятся создавать для своих клиентов самые лучшие продукты или оказывать им услуги высочайшего качества. Некоторые указывают на свою инновационность, пытаются постоянно удивлять покупателя новыми разработками или идеями. Иные устремляют все силы на то, чтобы постоянно снижать цены на свои продукты, делая их, таким образом, доступнее. Иными словами, в этом пункте компании стремятся в общих чертах описать своих ключевых потребителей и ту ценность, которую компания для них создает.

Вопрос №2 позволяет определить, за что потребитель платит деньги. Например, однажды компания IBM вышла из кризиса за счет того, что перенесла акцент с простой продажи корпоративным пользователям компьютеров (то есть больших и сложных кусков «железа») на комплексные решения, где услуга была не менее важной составляющей, чем продукт. Сотрудники IBM помогали клиентам найти оптимальное IT-решение, участвовали во внедрении и обучении, сопровождая процесс

на всех этапах. Так компания переосмыслила свой продукт и снова стала одной из сильнейших на своем рынке.

Вопрос №3 позволяет сфокусироваться на главных видах деятельности. Компании, как и люди, часто бывают сильны в чем-то одном и слабы в другом. Например, одни предприятия прекрасно продают (и им не так важно, что именно), другие умеют очень эффективно производить, третьи умеют изобретать нестандартные решения. Вопрос №3 помогает выделить главный вид деятельности, сфокусироваться на нем и не отвлекаться на то, что у компании получается плохо. И заодно подумав, не отдать ли это на аутсорсинг.

Вопрос №4 помогает выделить в вашем продукте то, что потребитель ценит больше всего. Например, в телефонах iPhone покупатель любит дизайн, статус, удобство, а телефоны Fly делают ставку на низкие цены. Косметика The Body Shop делает ставку на чистоту и экологичность, тогда как традиционные косметические бренды упирают на стиль и пафос. Европейские и японские автомобили надежнее, зато китайские — дешевле. В магазинах «Азбуки вкуса» можно найти деликатесные продукты, тогда как в «Ашан» покупатель идет за низкими ценами и большим ассортиментом. Компания должна четко понимать, за что ее любит покупатель, и всячески развивать и усиливать эти свойства своего продукта.

Вопрос №5 отвечает на вопрос, благодаря каким качествам компания работает лучше конкурентов. Как мы уже говорили, у любой компании есть «характер» — есть компании агрессивные и спокойные, инновационные и консервативные, быстрые и неповоротливые. Каждой компании необходимо ясно сознавать свои сильные и слабые стороны — первые нужно развивать, вторые нейтрализовывать.

Вопрос №6 имеет отношение к ценностям предприятия. Есть компании, в которых ценят дисциплину и не любят самостоятельности. В других поощряется креативность и фантазия. В одних компаниях на сотрудников смотрят как на «пушечное мясо», в других и ценят, и удерживают. Как и во всем в бизнесе, в отношении к людям не существует «правильных» и «неправильных» подходов. На свете можно найти много успешных организаций с самыми разными методами управления людьми. Главное — определиться с тем, какое отношение характерно для вас, и быть в этом отношении последовательным.

Итак, миссия отвечает на вопросы: «Кто мы? Зачем мы существуем? Что для нас важно? Что для нас — главное?».

Формулировка и последовательная реализация ключевых идей миссии, конечно, еще не гарантия успеха, но очень серьезная «заявка на победу».

Практические аспекты миссии предприятия

1. Фокусирование ресурсов на выбранных направлениях.

На всем протяжении этой книги мы будем много говорить об ограниченности ресурсов — финансовых, временных и человеческих. Никакое, даже самое успешное предприятие не может позволить себе разбрасываться ресурсами и пытаться двигаться по всем направлениям сразу. Стратегический выбор — это выбор объектов для инвестирования. Формулируя стратегию, мы определяем, во что инвестировать деньги, рабочее время и силы сотрудников.

Одни компании хорошо умеют открывать сотни магазинов в год (например, сеть «Магнит»), а другие умеют создавать в своих немногочисленных магазинах уют и атмосферу праздника (например, Re-Store, ИОН или другие сети, продающие дорогую электронику). При этом если «Магнит» начнет превращать свои точки в роскошные дворцы с вышколенным персоналом, то скорость открытия новых магазинов немедленно упадет. А если Re-Store начнет открывать по полтора магазина в квартал, то качество обслуживания в магазинах неизбежно снизится. И «Магнит», и Re-Store сделали свой выбор, определили свою стратегию и последовательно ее реализуют. Они хорошо знают, во что им инвестировать.

Однажды компания, которую я возглавлял, встала перед выбором, что для нее важнее — производство или продажи? Одно не существует без другого, производство выпускает то, чем коммерция торгует, — и наоборот. Кроме того, очень соблазнительной выглядит идея сделать главным в компании отдел сбыта — в конце концов, это единственный отдел, обеспечивающий приток выручки в предприятие. Но, как говорил мой бывший начальник, это все равно что называть главной в организме правую руку только потому, что она подносит ложку ко рту. В конце концов, взвесив все «за» и «против», мы решили, что производство для нас — основной вид деятельности. Последствием этого решения, в частности, стал отказ от продажи товаров сторонних производителей. Ведь именно в производстве мы были самыми сильными на рынке и именно благодаря большому производству и, следовательно, эффекту масштаба мы имели шанс оторваться от конкурентов.

Казалось бы, чем тут может помочь миссия — лишь несколько слов на листе бумаги? Однако именно миссия должна ясно определять, какое именно направление своей деятельности для нас главное и, следовательно, что именно мы будем развивать в первую очередь. Если наша миссия — производство, то инвестиции нужно делать именно в завод.

Если наша миссия — коммерция, нам нужно инвестировать в лучших продавцов, открывать филиальную сеть или идти в собственную розницу. Если наша миссия — инновационность, то у нас должен быть самый сильный центр перспективных разработок в отрасли. Миссия — неотъемлемая часть стратегии, позволяющая из всех теоретических возможностей развития, которые есть у предприятия, выбрать самые важные и сфокусироваться на них.

2. Объединяющая роль миссии.

Если у вашей организации нет миссии, вам никогда не удастся сплотить сотрудников вокруг целей компании. Не понимая смысла существования организации, сотрудники воспринимают ее лишь как источник зарплаты и прикладывают на работе ровно столько усилий, чтобы ее не лишиться. Вдохновение и энтузиазм сотрудники испытывают, лишь делая осмысленные и полезные вещи. Они должны ясно понимать, что их усилия принесут кому-то пользу — украсят чей-то дом, сэкономят чьи-то деньги, станут чьим-то подарком. Большинство сотрудников не общается с клиентами и плохо понимает, что происходит с продукцией, когда она покидает ворота компании, и для них понятия «клиент», «лояльность», «качество» носят сугубо теоретический характер. Миссия помогает им установить психологическую связь между своим трудом и покупателями продукции компании — часто такими же людьми, как и сами сотрудники. Например, однажды мы прикинули, сколько людей за прошлый год приобрело продукцию нашей компании. Получилось около 350 000 человек — это больше, чем живет во Владимире, Белгороде, Сочи или Архангельске. Это вдвое больше, чем в подмосковных Мытищах, где располагался наш завод и где жило большинство его сотрудников. Мы разместили эту информацию на внутреннем портале компании, рядом с миссией, и она произвела большое впечатление на коллектив — люди, с одной стороны, испытали чувство гордости за свое предприятие, а с другой — почувствовали ответственность перед покупателями.

Еще один важный момент, особенно для непубличных российских компаний, — если вы объявите миссией своей фирмы получение прибыли, сплотить вокруг этой идеи рядовой персонал не получится. В российской деловой традиции прибыль — собственность акционеров. Долю в прибыли предприятия (или мотивацию от прибыли) в лучшем случае имеют несколько руководителей высшего звена. Так что рост доходов фирмы в глазах рядового сотрудника — это лишь шанс для акционера купить новую машину. Сотрудников это вряд ли вдохновит на подвиги. Кроме того, в современной России предприниматели еще не стали

повсеместно уважаемым классом. А сотрудники их предприятий еще и винят их во всех бедах компании — в тяжелых условиях труда, в низкой зарплате, в любых сложностях и просчетах. Я не много в своей жизни видел российских компаний, где собственники пользовались бы настоящим уважением коллективов — как правило, на них смотрели как на оторванных от жизни чудаков, которым повезло разбогатеть. Так что с точки зрения рядовых сотрудников повышать прибыль компании — это вносить вклад в благосостояние чужих и далеко не всегда симпатичных персонажей.

Прибыль нельзя делать миссией еще и потому, что финансовые показатели российских непубличных компаний, как правило, являются закрытой информацией. Как рядовые сотрудники узнают, что миссия успешно реализуется, если они не видят цифр?

Однажды мы с директором по персоналу провели на предприятии, где тогда работали и осуществляли некоторые изменения, анкетирование сотрудников с целью выяснить, как они представляют себе миссию компании, какие ключевые ценности предприятия им известны, что является, с их точки зрения, благом для компании, а что — злом. Результаты нас ошеломили. Оказалось, что каждый сотрудник представляет себе компанию по-своему, встречались и совершенно противоположные точки зрения. Например, один сотрудник считал, что предприятие стремится к выпуску самой дешевой продукции, другой полагал, что основным приоритетом является качество и сервис. Предприятие торговало несколькими видами продукции, и у каждого сотрудника была своя версия того, какой из них приоритетнее. Одним словом, каждый сотрудник представлял себе нашу фирму по-своему, что совершенно исключало какие-либо шансы на какие-либо изменения. Реформы возможны только тогда, когда критическая масса влиятельных сотрудников, «лидеров мнений», если не поддерживает перемены, то по крайней мере понимает, что происходит. И четкая миссия в данном случае может быть выходом из положения. Миссия — это не пение гимна и не построение вокруг корпоративного флага, сама по себе она не сделает ваших сотрудников лояльными. Но миссия дает сотрудникам общее понимание того, что является важным для компании, а значит — чего от них ждут. Миссия повышает уровень определенности в сознании сотрудников, а это очень важно.

3. Миссия как фактор снижения тревожности.

Попав в незнакомую среду, мы первым делом пытаемся узнать правила, по которым эта среда существует. Если возможность есть, мы чи-

таем инструкцию или расспрашиваем старожилов. Если возможности нет, приходится изучать правила опытным путем. Но до тех пор, пока правила нам не стали ясны, мы испытываем тревожность. Нас страшит неопределенность и неизвестность. Подобные чувства испытывает всякий новый сотрудник предприятия. Придя на новую работу, он чувствует себя неуютно и испытывает сильный стресс, боясь повести себя неверно и вызвать гнев или насмешки окружающих. Четкая миссия, с которой сотрудник имеет возможность ознакомиться в первые же дни, облегчает психологический «вход» сотрудника в компанию и сразу настраивает нового работника правильно. Кстати, если миссии в компании нет, сотрудника все равно настроят — другие, старые сотрудники. Вот только будет ли это тот настрой, который хотели бы видеть вы?

В книге Маркуса Бакингема и Курта Коффмана «Сначала нарушьте все правила» приведены данные большого исследования сотрудников коммерческих предприятий, которое провел Институт Гэллага в США. В ходе исследования выяснилось, что одним из главных залогов успешной работы сотрудника (и одновременно одним из мощнейших мотивирующих факторов) является четкая постановка задачи, ясное понимание правил. Стратегия в целом и миссия в частности — те инструменты, при помощи которых вы можете этого добиться.

Выводы

Миссия организации является важным элементом стратегического планирования. Миссия позволяет расставить приоритеты, определить ключевые точки приложения усилий, сфокусироваться на главном. Миссия помогает сплотить сотрудников вокруг понятных и простых целей. Миссия снижает тревожность сотрудников предприятия, внося в их работу больше смысла и определенности.

Глава 4

Стратегическая цель

Когда миссия сформулирована, следующим этапом стратегического планирования в классике менеджмента обычно считается выработка стратегического видения. Но я позволю себе отклониться от канонического маршрута и отдельно, до стратегического видения, обсудить другой важный вопрос — главную стратегическую цель.

Кто устанавливает цель?

Принято считать, что главную стратегическую цель должны устанавливать акционеры предприятия. Именно они должны внятно объяснить менеджменту, каким именно они хотят видеть принадлежащее им предприятие и какие задачи являются для них приоритетными.

Например, акционеры хотят в краткосрочной перспективе продать предприятие, полностью или частично — либо стратегическому инвестору, либо портфельным инвесторам через выход на IPO. В этом случае главной задачей для предприятия может стать наращивание активов и выручки, возможно, даже в ущерб операционной прибыли. Компания может начать очень активно занимать деньги, вкладывая их в наращивание активов: заводов, магазинов, филиалов и т. д. — всего, что может повысить рыночную стоимость бизнеса. Вся текущая доходность (если она есть) также может быть пущена на покупку или создание активов.

Например, про одну крупную московскую сеть супермаркетов рассказывают, что она была изначально создана на продажу иностранному «стратегу» и главной целью хозяев бизнеса была не прибыль, а количество супермаркетов. Ради этой цели магазины открывались везде, где это было возможно физически, без оглядки на прогнозируемые доходы, в том числе и в беднейших районах города. Собственникам было важно «надуть» активы — максимизировать число точек, а не операционный доход. Однако когда переговоры о продаже уже начались, в вопрос вмешались «люди сверху» — какому-то весьма влиятельному чиновнику не понравилась идея продажи продуктовой сети иностранцам, о чем владельцам недвусмысленно «намекнули». Российского инвестора они найти не сумели и, вздохнув, были вынуждены перейти к операционному менеджменту — закрывать неприбыльные точки и оптимизировать оставшиеся. Про «Евросеть» злые языки тоже говорили, что в период быст-

рого роста, когда число салонов превысило 5000, владельцы в первую очередь думали о продаже сети. Возможно, так и есть — когда владельцы сети сменились, число точек сократилось — новый менеджмент начал работать не только над размерами сети, но и над ее эффективностью.

Если акционеры извлекают доход только из деятельности предприятия, а о продаже речи не идет, их могут больше волновать текущие показатели прибыли и дивидендная политика. В этом случае предприятие может выбрать более консервативную стратегию развития и внимательно контролировать операционные результаты.

Если же собственники, напротив, имеют другие источники дохода, они могут на время отказаться от дивидендов и прибыли ради развития. Предприятие в этом случае тоже может начать активно заниматься, но не с целью последующей продажи, а ради захвата рынка во имя будущих прибылей.

Когда владельцы ориентированы только на получение доходов в краткосрочной перспективе (в виде дивидендов или от выгодной продажи бизнеса), компания вероятнее будет работать на арендованных площадях. А вот если они строят свой бизнес на века и хотят в будущем передать его детям, компания скорее будет приобретать недвижимость в собственность.

Акционеры могут планировать переезд за рубеж, и с этой целью стимулировать предприятие к выходу на европейский рынок. Бизнес может быть нужен собственникам не как источник дохода, а как статусный проект (арт-галерея, спортивная команда, модный журнал) — в этом случае прибыль может их вообще не волновать. Некоторые компании вообще созданы не ради прибыли, а как источник дешевого сырья для других компаний, принадлежащих акционерам. Некоторые собственники получают больше психологического удовольствия не от доходов бизнеса, а от его масштабов — такие предприятия часто становятся федеральными или даже международными, хотя их прибыльность при этом может вызывать большие вопросы.

Иными словами, собственники должны сами сформулировать для топ-менеджеров (хотя в первую очередь — для самих себя), каким они хотят видеть свой бизнес сейчас и в трехлетней перспективе. Точная формулировка главной стратегической цели (ГСЦ) и назначение генерального директора — вот две задачи, которые не может решить никто, кроме акционеров.

Проблема в том, что очень часто российские собственники предприятий сами не до конца понимают, чего они ждут от своих компаний, и уж тем более не могут внятно изложить это на бумаге. Часто акционеры

просят генерального директора сформулировать ГСЦ, поскольку сами имеют об этом слишком смутное представление — им хочется, «чтобы было лучше» и чтобы «было больше денег». В моей жизни был случай, когда собственник был искренне убежден, что не только постановка, но и утверждение ГСЦ — это работа директора, и категорически отказывался пересматривать свою позицию. Но наемные генеральные директора меняются, каждый из них может иметь свои взгляды на ГСЦ. И если собственник не планирует продавать предприятие и хочет оставить его своим детям, он должен следить за тем, куда оно движется. Порой собственникам, не погруженным в рутину работы компании и уже смутно представляющим, что происходит на рынке, трудно сформулировать ГСЦ. Но в этом случае они должны по крайней мере утвердить выработанную менеджментом ГСЦ, внимательно выслушав все их аргументы и доводы.

Почему прибыль — плохая ГСЦ?

Очень часто в качестве ГСЦ выступает прибыль (чаще всего — чистая прибыль по данным управленческого учета). Но прибыль — очень плохая ГСЦ по многим причинам.

Сейчас только ленивый не написал о том, как великая Nokia, бесспорный и недостижимый лидер рынка мобильных телефонов, вдруг начала стремительно терять долю рынка и лояльных покупателей. А ведь еще совсем недавно, в 2007-м, когда Apple только-только презентовала первый iPhone, а операционная система Android еще была в разработке, Nokia показывала прекрасную операционную прибыль, ее акции высоко ценились на биржах, а топ-менеджеры получали увесистые бонусы. Ничто не предвещало беды, никому и в голову прийти не могло, что прибыли скоро обернутся миллиардными убытками. В тот момент, когда пишутся эти строки, доля рынка Nokia все еще падает, и пока не ясно, что могло бы переломить этот печальный тренд.

Чистая прибыль — краткосрочный инструмент, и в этом его ограниченность. Чистая прибыль за последний месяц, квартал или даже год лишь показывает, что в данный момент вы работаете «в плюс», но ничего не говорит о вероятности получения дохода в будущем. Прибыль можно сравнить с температурой тела. Если у вас нормальная температура, это говорит лишь о том, что *в данный момент* у вас нет болезней, которые *в активной фазе* протекают с повышенной температурой. Но это не означает, что вы здоровы. В эту минуту в вашем организме уже может вовсю развиваться вирус, от которого вы сляжете уже завтра. Или вскоре вас может свалить недуг, протекающий без температуры.

Руководитель должен думать в первую очередь не о прибыли, а о том, есть ли у его компании лояльные клиенты и современные, качественные продукты, которые можно этим клиентам предложить. Если и продукты, и клиенты имеются, а директор разумно распоряжается издержками, то прибыль себя ждать не заставит. А вот если продукты компании устарели, и клиенты все чаще предпочитают продукцию конкурентов, то даже высокая прибыль в текущем квартале ничего не говорит об успехах.

У чистой прибыли есть и другие недостатки. Скажем, показатель чистой прибыли сильно зависит от учетной политики предприятия. Если вчера ваша компания установила у себя новое дорогостоящее оборудование, со следующего ее месяца амортизационные отчисления вырастут, а прибыль, соответственно, снизится. А если учетная политика вашего предприятия допускает ускоренную амортизацию, то снизится существенно. Но это не означает, что ваше предприятие стало хуже или слабее. Возможно, благодаря этому оборудованию уже через несколько месяцев вы совершите прорыв на рынке и резко улучшите все операционные показатели.

Разные предприятия по-разному учитывают затраты. Например, дорогостоящие расходные материалы для станков (иногда доходящие до 30% от стоимости самих станков) могут расцениваться как инвестиции, а могут — как текущие затраты. Если эти затраты проводятся как текущие, предприятие может показать краткосрочный убыток в тот месяц, когда эти материалы поступят на склад, что, однако, не будет означать, что фирма стала работать хуже.

У предприятий, работающих на b2b-рынках, практически всегда есть дебиторская задолженность. И порой ее размер становится столь велик, что компания, показывающая в отчетах высокую чистую прибыль, на деле оказывается неплатежеспособной. Если вы, к примеру, поставляете всю продукцию в крупные сети, которые не только требуют отсрочку в 90–180 дней, но и очень плохо соблюдают условия платежа, наличие чистой прибыли в управленческом учете вообще ничего не говорит о «здоровье» предприятия. Возможно, всю прибыль поглотила «дебиторка», и вы не можете даже выплатить зарплату и рассчитаться за аренду.

Нередко целевая прибыль может быть нулевой или даже отрицательной, причем вполне осознанно. Руководство предприятия принимает решение временно отказаться от прибыли ради достижения других показателей, например доли рынка. Ради захвата новых территорий бизнес может снизить цены или резко повысить затраты на маркетинг — компания сознательно отказывается от прибыли сейчас ради прибыли в будущем. На прибыль могут повлиять затраты на разработку и выпуск

новой продукции (при соответствующей учетной политике). Сегодня компания может недополучать доход, но в будущем новые продукты могут сделать ее сказочно богатой.

Чрезмерная фокусировка на чистой прибыли может лишить компанию ее инновационного потенциала. Директора, чьи бонусы зависят от чистой прибыли, могут ради краткосрочных показателей уничтожить источники будущего роста. Сокращая затраты на маркетинг, на разработку новых продуктов, на освоение новых территорий и рыночных ниш, они улучшают сегодняшние показатели в ущерб завтрашним. Сегодня акционеры будут довольны, глядя на чистую прибыль в отчетности, а завтра (возможно, уже при другом генеральном директоре) компания может отстать от рынка, и ее доход резко упадет. Именно поэтому в западном деловом мире уже много лет идет дискуссия о том, к каким показателям нужно привязывать оплату труда руководителей. Чаще всего альтернативой чистой прибыли для целей мотивации топ-менеджеров выступает стоимость акций или темпы ее роста по сравнению с ростом индекса S&P 500. Эти способы мотивации тоже несовершенны, но не столь опасны. Ведь ради чистой прибыли генеральный директор может (особенно если вскоре собирается уходить), например, резко сократить штат или урезать затраты на модернизацию и текущий ремонт оборудования. По инерции компания еще будет некоторое время показывать хорошие результаты, но качество ее продуктов и/или услуг неизбежно упадет и прибыль рано или поздно обрушится.

Абсолютное значение чистой прибыли тоже мало что говорит о компании, даже если оно растет. Показатель прибыли важно с чем-то сопоставлять: с выручкой, со стоимостью активов, с собственным капиталом. Рентабельность собственного капитала показывает, какой доход получают акционеры на свои деньги, вращающиеся в бизнесе. Возможно, этот бизнес приносит им прибыль, но еще выгоднее было бы изъять деньги из этого бизнеса и переложить их в другие, более доходные предприятия или финансовые инструменты.

Еще бывает очень полезно сопоставить свою прибыль с прибылью конкурентов — если такие данные есть в открытом доступе. И с инфляцией, причем не официальной, а реальной.

Даже если прибыль растет, это может быть и тревожным признаком, особенно если выручка растет медленнее. Такая ситуация может возникнуть либо при резком росте рентабельности продаж, либо при существенном снижении издержек. Но и то, и другое возможно только в результате радикальной смены ценовой политики или значительного сокращения издержек, а такие вещи случайно не происходят. Не

исключено, что менеджмент предприятия необоснованно поднял цены и скоро растеряет ключевых клиентов, либо под нож пошли жизненно важные затраты, обеспечивающие развитие и жизнеспособность предприятия в будущем.

То есть если вам все же нравится прибыль в качестве ГСЦ, то по крайней мере не используйте ее в качестве единственного показателя. Например, в качестве ГСЦ может использоваться рост выручки с обязательной оговоркой нормы валовой рентабельности и уровня ключевых затрат. То есть предприятию ставится задача прирасти в выручке на $X\%$, сохранив рентабельность $Y\%$ по валовой прибыли и обеспечив рост затрат по всем или некоторым статьям на уровне $Z\%$, где $Z < X$.

Все вышесказанное не означает, что прибыль нужно исключить из рассмотрения, изучая эффективность работы предприятия. Просто прибыль — очень ограниченный показатель и не может рассматриваться в отрыве от других: доли рынка, индекса удовлетворенности потребителей, стоимости бренда, чистого денежного потока, рентабельности собственного капитала и так далее.

Что такое ГСЦ?

ГСЦ тесно связана со стратегическим видением. Вместе ГСЦ и стратегическое видение описывают, каким должно быть предприятие по истечении срока горизонта планирования (обычно — через 3 года). Но стратегическое видение (о котором — в отдельной соответствующей главе) больше говорит о том, как, что, кому и где предприятие будет продавать, извлекая доход. ГСЦ же описывает конкретные экономические результаты, которых компания должна достичь. Например, акционеры могут установить в качестве ГСЦ стоимость бизнеса по оценке независимого агентства. Последнее, кстати, вовсе не означает, что они собираются этот бизнес продавать, просто они вложили деньги в бизнес как в актив и хотят, чтобы этот актив дорожал. В этом случае агентство может оценить стоимость бизнеса в начале периода планирования и через 3 года, а затем сравнить результаты. Если менеджеры эффективно управляли компанией, ее активы, как материальные, так и нематериальные, росли, если объем торговых операций увеличивался, если торговые марки стали более популярными, то стоимость бизнеса выросла — цель достигнута.

Главная стратегическая цель — это один показатель или набор связанных финансовых показателей, ясно и четко очерчивающих основные экономические контуры бизнеса по истечении периода планирования.

Например:

- Стоимость бизнеса должна достичь 1 миллиарда долларов по формуле... (как вариант — вырасти на $X\%$ к... году).
- Стоимость бизнеса должна достичь 1 миллиарда долларов по оценке независимого агентства X.
- Акции компании должны вырасти на $X\%$ (как вариант — на $X\%$ больше ключевых биржевых индексов, что будет означать, что компания растет быстрее рынка).
- Выручка компании удвоится при сохранении рентабельности по чистой прибыли на уровне не менее 7% с поправкой на инфляцию.

Что еще можно включить в ГСЦ?

Если вы используете в качестве ГСЦ стоимость (капитализацию) компании, имеет смысл включить в формулу ее расчета стоимость нематериальных активов — стоимость бренда, патенты, разработки и т. д., а не только финансовые результаты деятельности. Стоимость бренда — величина условная, точных формул ее расчета не существует, но если вы применяете один и тот же способ расчета и в начале стратегического периода, и в конце, вы можете сравнить результаты и оценить изменения.

Стоимость нематериальных активов, в том числе бренда, служит индикатором долгосрочного развития компании. Методики оценки стоимости брендов существуют и активно применяются. Например, некоторые компании (в частности, «Дикая орхидея») успешно брали банковские кредиты под залог бренда. То есть банки охотно принимали в качестве обеспечения по кредиту права на товарные знаки — в случае, если компания оказывалась неспособна обслуживать свои обязательства, банки рассчитывали выгодно их перепродать.

Если стоимость бренда подсчитать невозможно (например, у компании осознанно нет бренда или калькулировать его цену слишком уж затруднительно), ее можно заменить на другой хороший показатель — число лояльных клиентов. Особенно это актуально для розничных компаний — число лояльных покупателей легко измерить при помощи специальных опросов. Логика проста — компания, число лояльных клиентов которой растет, устойчивее, чем фирма, теряющая покупателей, даже если ее чистая прибыль пока высока. А если и эта задача вам по каким-либо причинам не под силу, можно включить в стоимость компании показатели доли рынка.

Некоторые компании включают в ключевые цели уровень доходов (выручки или валовой прибыли) от продуктов, запущенных в течение последних трех лет. Это важно с точки зрения развития компании — если

компания вводит в продажу товары или услуги, пользующиеся спросом, значит, она обладает способностью к инновационному развитию.

При выборе и постановке ГСЦ главное — соблюсти принцип совмещения оперативных экономических показателей с индикаторами способности расти в будущем. Наряду с финансовыми данными (стоимость компании, выручка, прибыль) в ГСЦ полезно включить рыночные показатели (доля рынка, лояльные потребители) и показатели, отражающие потенциал (доля затрат на R&D, доля новых продуктов в доходах, патенты, уникальные разработки и т. д.). Таким образом собственники, главные авторы ГСЦ, могут застраховать себя от действий менеджмента, который может пожертвовать долгосрочными задачами ради сиюминутной прибыли.

О важности и осуществимости ГСЦ

Выбор ГСЦ чрезвычайно важен. Это — очень большое и ответственное решение, из него, распадаясь вниз, «каскадом», вытекут многие другие стратегические решения. При ее постановке и топ-менеджеры, и акционеры должны ясно понимать, как и за счет чего будет профинансировано развитие. Достаточно ли будет собственных средств или придется прибегать к заимствованиям? Доступны ли будут заемные средства в таком объеме, и по какой цене? Готовы ли акционеры вкладывать деньги? Если предприятие будет пускать всю свою чистую прибыль на развитие, готовы ли акционеры отложить выплаты дивидендов? Хватит ли у предприятия сил расти такими темпами?

Качественные человеческие ресурсы не менее важны, чем ресурсы финансовые. Например, одно из региональных предприятий написало в своей стратегии, что через 5 лет оно должно стать федеральным, а через 10 — международным. Однако уже на втором году развития цели пришлось корректировать — бизнес-процессы компании не были подготовлены к бурному росту. Управление удаленными подразделениями предъявляет повышенные требования к бизнес-процедурам и кадровой работе и исключает возможность «ручного управления». В итоге компания поступила мудро и отложила на время свои федеральные амбиции, сфокусировавшись на совершенствовании системы управления.

ГСЦ не содержит прямых указаний на то, как она будет достигнута. В ней не сказано, будет ли она достигнута путем продаж продукта А или Б, в Москве, Самаре или Нью-Йорке. Но, как и любая другая стратегическая цель, ГСЦ должна быть достижима, и менеджеры должны представлять себе, как именно. Ведь за постановкой ГСЦ последует утверждение всех целей более низшего порядка, причем они должны быть

увязаны не только между собой, но и с главной целью. Например, если вы считаете, что ваш рынок будет расти со скоростью 10% в год, а ваша доля на нем уже 20%, то вряд ли стоит рассчитывать на то, что предприятие, оставаясь на том же рынке, быстро вырастет еще на 10% и достигнет 30% — такие вещи на устоявшихся рынках случаются крайне редко.

ГСЦ должна быть увязана с миссией. Если вы, к примеру, работаете в luxury-сегменте и оказываете услуги высочайшего качества узкому кругу клиентов, то кратный прирост выручки в течение трех лет для вашего бизнеса вряд ли возможен. А для молодой компании, реализующей прорывные инновационные проекты в Интернете, и 300% роста могут оказаться слишком скромной целью.

Сформулировав ГСЦ, обсудите ее в кругу топ-менеджеров, в кругу акционеров, еще раз все взвесьте и продумайте. Сопоставьте с миссией. Если вы уверены, что ваша ГСЦ полностью сбалансирована, достигима, понятна и не противоречит ценностям, можно начинать формировать цели более низкого порядка.

Глава 5

Стратегическое видение

Стратегическое видение — набор наиболее обобщенных представлений о направлении развития предприятия. Само слово «видение» указывает на природу этого компонента стратегического планирования — это не план, не бизнес-проект, не прямые указания к действию. Однако, несмотря на то что стратегическое видение не отличается высокой степенью конкретности, пропускать этот этап ни в коем случае нельзя.

Компании строят свое стратегическое видение, отталкиваясь от понимания текущей ситуации на своем рынке и смежных рынках и прогноза их изменений в среднесрочной перспективе. Видение — общее понимание того, какой должна быть компания через 3 года с учетом предполагаемых изменений внешней среды.

Томпсон и Стрикленд в своей книге «Стратегический менеджмент» приводят очень показательный пример стратегического видения. Много лет назад руководство компании Intel, в ту пору крупного производителя микросхем памяти, почувствовало, что ценовые войны на этом рынке, в которые активно включились азиатские конкуренты, заводят компанию в тупик. В итоге руководство Intel приняло решение в ущерб текущим показателям полностью переориентировать компанию на выпуск процессоров. И хотя первый год компания закрыла с убытком, как мы все знаем, решение оказалось правильным.

Другие примеры из мира высоких технологий — уже упоминавшаяся компания IBM, переключившаяся с продажи компьютеров на оказание услуг по разработке решений, и их старый конкурент, Apple, бывший производитель компьютеров, сейчас не меньше зарабатывающий на продажах телефонов, планшетов, mp3-плееров и контента к ним всем.

Компания «Русская традиция» когда-то была чистым дистрибьютором импортного пива. Пока не начала терять рынок — иностранные производители начали устанавливать прямые отношения с розницей и открывать лицензионные производства в России. Тогда компания сменила свое стратегическое видение и заказала небольшим чешским и немецким пивоварням, имевшим свободные производственные мощности, выпуск пива под собственными марками. Так на рынке появилось пиво Prazhechka и ряд менее известных «иностранных» брендов. Из дис-

трибьюторской компании «Русская традиция» превратилась во владельца собственных марок, выпускаемых на контрактной основе.

Знаменитая студия Pixar, мультики которой обожают весь мир, когда-то пыталась зарабатывать на жизнь продажей специализированных компьютеров и программного обеспечения. Но контракт с Disney на создание трех полнометражных анимационных фильмов с использованием компьютерной графики предопределил ее будущее — и Pixar стала такой, какой мы ее знаем.

Голландская компания Coulisse начинала с оптовой торговли комплектующими для жалюзи, закупленными в Китае. Однако вскоре Coulisse уже не просто закупала комплектующие, а размещала на китайских фабриках заказы на собственные модификации комплектующих, со своим логотипом. К 2010 году ситуация на рынке поменялась, конкуренция в дешевом сегменте резко обострилась, и компания вновь поменяла стратегическое видение. Собственники приняли решение полностью сконцентрироваться на самом высоком ценовом сегменте и переключиться на разработку эксклюзивных и дорогих дизайнов для тканей и сложных, высокотехнологичных систем.

До 2003 года канадская компания Bombardier занималась такими разными продуктами, как снегоходы и гидроциклы, авиационная техника и железнодорожные вагоны. Однако в 2003 году руководство Bombardier приняло решение продать бизнес по производству снегоходов и гидроциклов, полностью сфокусировавшись на авиационной и железнодорожной отрасли.

Краснодарская сеть «Магнит», огромная сеть продуктовых магазинов разного формата, в 2011 году приняла решение выйти в формат «дрогери» — небольших магазинов товаров для дома, так как увидела в этом формате интересные перспективы.

Про компанию Subaru рассказывают, что много лет назад, когда компания переживала не лучшие времена, ее новый генеральный директор спросил своих сотрудников — что мы умеем делать лучше всего? Полноприводные автомобили, ответили сотрудники. Вот и будем делать полноприводные автомобили, постановил директор. Теперь мы знаем компанию Subaru именно как эксперта в области производства легковых машин с полным приводом.

Компания Heinz когда-то была широко известна как производитель маринованных огурцов — а сейчас это крупнейший в мире поставщик кетчупа.

Есть примеры и неудачного выбора стратегического видения. Например, компания Xerox, вдохновленная успехом копировальных ап-

паратов, сделала попытку выйти на рынок компьютеров и потеряла на этом миллионы долларов (кстати, компьютерную мышь и графический интерфейс изобрели именно в Хегох, но не увидели в этом перспектив). Компания Apple (еще до возвращения Джобса) выпустила наладонный компьютер Newton, так и не ставший успешным, хотя через несколько лет «наладонники» пережили взлет. От Newton нам осталась только аббревиатура PDA — Personal Digital Assistant. Одному из боссов IBM приписывают фразу, произнесенную в эпоху абсолютного доминирования «мейнфреймов», больших компьютеров с подключенными к ним рабочими станциями: «Не понимаю, кому мог бы понадобиться персональный компьютер». Упомянутый в главе 4 провал Nokia также связан именно с неверным стратегическим видением. А исполнительному директору Hewlett-Packard Лео Апотекеру попытка в 2012 году сменить стратегическое видение HP стоила кресла — совету директоров крайне не понравилось его решение отказаться от выпуска планшетов и смартфонов на базе свежкупленной WebOS, а также идея выделить в отдельный бизнес с целью последующей продажи подразделения по выпуску персональных компьютеров.

Часто на смену видения бизнес толкает резкое ухудшение конкурентной среды. Например, наплыв дешевых китайских товаров вынудил очень многие европейские компании сменить свою ключевую парадигму — некоторые закрылись, другие сосредоточились на технологиях и маркетинге, передав производство в Китай.

McDonald's вводит в меню салаты и корректирует содержимое коробочек Happy Meal под давлением общественности, все больше озабоченной вопросами здорового общественного питания. Кстати, когда-то стратегия McDonald's подразумевала полную унификацию меню ресторанов по всей планете — а сейчас во многих странах вы найдете в ресторанах этой сети блюда с местным колоритом. Прорыв Starbucks вынудил компанию открыть кофейни McCafe, а вот экспериментальный проект с гостиницами MsDonalds успехом не увенчался.

С 2013 года пиво в России стало алкогольным напитком — теперь им нельзя торговать в киосках, его почти невозможно легально рекламировать. Производители пива терпят убытки, как и их товарищи по несчастью — продавцы сигарет, также сталкивающиеся с существенными законодательными ограничениями. Корректировка стратегического видения для этих компаний стала делом совершенно неизбежным.

Еще несколько лет назад рынок сотовых телефонов безраздельно принадлежал независимым продавцам, из которых самые крупные и известные — «Евросеть» и «Связной». Сейчас же все сотовые операторы

ры строят собственные розничные сети, а продажа телефонов приносит «Евросети» и «Связному» менее половины выручки. Американская фирма Caterpillar когда-то была известна только своей тяжелой техникой, а сейчас вы можете найти одежду и обувь под ее дочерней маркой Cat.

Смену стратегического видения бизнеса можно наблюдать повсюду. Дистрибуторы открывают собственные производства и создают свои бренды. Производители одежды запускают собственные розничные магазины. Кто-то сужает ассортимент и фокусируется на отдельных направлениях. Кто-то, наоборот, создает новые марки, чтобы увеличить доходность.

Итак, можно с уверенностью сказать, что все успешные компании, независимо от вида деятельности, размера и страны происхождения уделяют много времени следующей работе:

- Они формулируют, наряду с миссией и ГСЦ, четкое стратегическое видение.
- Они постоянно спрашивают себя: не пора ли пересмотреть свое стратегическое видение в связи с изменениями во внешней среде? Они знают, что в современном бизнесе ничто не длится вечно, в том числе и успех, и всегда держат нос по ветру.

Эти компании внимательно изучают свои сильные и слабые стороны, глубоко понимают внешнюю среду, в которой они работают, а также умеют достаточно точно прогнозировать изменения этой среды. Тщательно анализируя эту информацию, они ясно представляют, чем они будут заниматься в ближайшие годы, какие продукты выпускать, кому их продавать и по каким ценам, на какие рынки они выйдут, а какие — покинут и т. д. Полный список вопросов для стратегического видения вы найдете в конце главы, а их подробный разбор — в следующих главах.

А ответив на эти вопросы, успешные компании уже не испытывают трудностей, когда в процессе планирования им приходится решать, во что инвестировать в ближайшее время, каких специалистов нанимать, какие навыки и компетенции развивать у имеющих и т. д. Одним словом, такие компании ясно понимают, чем они займутся в будущем.

Стратегического видения без прогнозирования будущего не бывает — чтобы сверстать стратегический план, вам нужно заглянуть на несколько лет вперед. Вам нужно понять, не несут ли в себе ожидаемые перемены во внешней среде смертельной угрозы для вашего бизнеса? Не появятся ли в ближайшее время товары-заменители, которые будут угрожать так же, как смартфоны угрожали рынкам наладонных компьютеров и GPS-навигаторов? Если у вашей компании есть конкурентное преиму-

щество, останется ли оно таким же и через 3 года? Будет ли ваш продукт по-прежнему востребован? Обеспечат ли другие звенья сбытовой цепочки, в которой вы участвуете (ваши поставщики или, наоборот, дилеры) требуемый уровень сервиса, качества продукта, лояльности и т. д.? Не собирается ли ваш крупнейший дилер начать собственное производство аналогичного товара? Не планирует ли ваш зарубежный поставщик открыть собственное представительство в России? Не угрожают ли вашему бизнесу законодательные инициативы властей? Вступление России в ВТО? Удорожание энергоносителей?

Для построения стратегического видения хорошо подойдет, в частности, модель пяти сил Портера. Подробное описание этой модели легко найти в специальной литературе и Интернете. Скажем лишь, что суть этой модели заключается в идее, что никакая компания не существует в вакууме, на нее действуют различные внешние силы — поставщики, покупатели, законодатели и т. д. Оценив степень воздействия каждой силы на бизнес и спрогнозировав изменение этого воздействия на будущее, вы сможете подготовиться и либо смягчить негативное воздействие, либо, нащупав новый тренд, отыскать новую золотую рыночную нишу.

Отдельный блок вопросов стратегического видения касается доходности. Опытные предприниматели и менеджеры знают, что доходность любого товара или услуги, а порой и целого бизнеса имеет свойство уменьшаться во времени. Это связано с концепцией жизненного цикла — товара, отрасли, предприятия. Если сейчас ваш ключевой товар прибыльный, число его поставщиков будет неизбежно расти, а ваша наценка — падать. Должны ли вы отреагировать на снижение доходности обновлением ассортимента, или вам придется менять всю вашу бизнес-модель? Если бизнес-модель придется менять, то в чем именно? Хватит ли у вас средств профинансировать изменения? Если новая бизнес-модель обеспечит более высокую маржинальность, то надолго ли?

Не только товары, но и целые отрасли и профессии исчезают, когда их жизненный цикл подходит к концу. Смартфоны и планшеты теснят ноутбуки, ноутбуки теснят стационарные компьютеры. Смартфон перестает быть высокомаржинальным продуктом, становясь стандартным устройством по низкой цене. Навсегда исчезли такие профессии, как лифтер и машинистка. Ушли в прошлое салоны ксерокопирования, нелегкие времена ждут пункты продажи авиа- и железнодорожных билетов. А на какой стадии жизненного цикла находится ваш продукт, бизнес или отрасль? Будет ли еще расти ваш рынок, или его потенциал исчерпан? Будет ли ваш товар востребован через 3 года? А если нет — чем вы его замените?

Конечно, вы можете, как следует все взвесив, прийти к выводу, что ваше стратегическое видение не предполагает на данном этапе серьезных перемен и через 3 года вы будете заниматься примерно тем же, что и сейчас. Но ситуация в мире меняется слишком стремительно, чтобы на рынках осталось много «тихих гаваней», где вашему бизнесу ничто не угрожает. Исключение составляют лишь организации, прочно связанные с госзаказом или дележом госбюджета, но на такие исключения законы стратегического планирования вообще не распространяются.

Итак, стратегическое видение — это ответ на ряд конкретных вопросов (см. список в конце главы). Оно должно четко обрисовывать вашу бизнес-модель, как вы хотите ее видеть по истечении срока планирования. Стратегическое видение должно быть обязательно согласовано с миссией. Если в миссии сказано, что вы стремитесь, допустим, предоставлять населению стоматологическую помощь самого высокого качества, будет нелогично согласовывать стратегическое видение, в котором основной доход компании приносит продажа медикаментов. Если в своем стратегическом видении вы отказываетесь от штучного производства эксклюзивных товаров и переключаетесь на масс-маркет, то требования к качеству, указанные в миссии, возможно, придется пересмотреть.

Стратегическое видение — самый первый ответ на вопрос о путях достижения ГСЦ. Следовательно, они никак не могут быть не согласованы между собой. ГСЦ задает конечную точку. Видение описывает, в общих чертах, маршрут к ней.

Ошибки при выработке стратегического видения могут уничтожить бизнес или сильно подорвать его финансовое «здоровье». Неудачные слияния Daimler с Chrysler и AOL с Time Warner обошлись акционерам в миллионы. Попытки Coca-Cola выпустить на рынок «улучшенную Cola» привели к бойкоту нового напитка американцами. Попытки Volkswagen выйти в верхний ценовой сегмент с проектом Phaeton успехом не увенчались (хотя выпущенный позже дорогой внедорожник Tuareg пользуется популярностью). А вот корейские производители выбрали правильную стратегию, заходя на новые рынки с бюджетными моделями, а потом постепенно вклиниваясь в верхние ценовые сегменты. Компанию NeXT (производство специализированных компьютеров для научных целей) которую основал в 80-х Стив Джобс, уйдя из Apple, пришлось закрыть: повторить успех Apple ей не удалось из-за ошибок в стратегическом видении. Десятки и сотни неизвестных широкой публике компаний исчезли, допустив стратегические ошибки. Они вышли не на те рынки, не с теми продуктами, увлеклись нереальными идеями или попытались решить непосильные задачи.

Стратегическое видение пригодится нам, когда мы будем строить дерево стратегических целей. Все цели и подцели должны быть увязаны со стратегическим видением. Например, если компания принимает решение в будущем интегрироваться «вперед», в розницу, именно этот проект должен стать основным объектом приложения сил и инвестиций. Если компания хочет уйти в более высокий ценовой сегмент, все элементы стратегии — маркетинг, подход к качеству, ценообразование, инвестиции в оборудование — все это должно безупречно сочетаться со стратегическим видением и не противоречить ему. Каждый проект, каждое решение должны приближать компанию к ГСЦ путем, соответствующим стратегическому видению.

Но процесс разработки стратегии цикличен по своей природе, и, возможно, уточняя стратегию, вы откорректируете стратегическое видение. По сути, стратегическое видение — это гипотезы и желания, а процесс стратегического планирования — первая их проверка на прочность. Когда вы начнете подвизывать под стратегическое видение реальные цели и планы, вы можете обнаружить, что гипотезы неверны, а желания неосуществимы. Например, если в вашем видении ваша компания становится розничной, то на этапе проработки конкретных планов вы можете обнаружить, что у вас не хватит ресурсов для этой задачи. Тогда видение придется менять. На любом этапе стратегического планирования вы можете столкнуться с необходимостью скорректировать видение в части сроков, бюджетов и даже всей его сути. И это нормально. Трудно с первого раза точно и безошибочно разглядеть перспективы.

Кроме того, при формулировке видения вы можете столкнуться с нехваткой данных. Скажем, вам может показаться привлекательным какой-то рыночный сегмент или продукт, но вы слишком мало о нем знаете. В таком случае вы формулируете стратегическое видение в форме гипотезы, черновика и поручаете своим маркетологам изучить новый сегмент поглубже. Но результаты исследования могут вас разочаровать — может статься, что новый сегмент или продукт вовсе не так привлекательны, как казалось. В этом случае вам тоже придется менять ваши изначальные предпосылки. Корректировка видения (как, кстати, и корректировка стратегии в целом) может произойти на любом этапе.

Будьте реалистами при разработке стратегического видения. В трехлетней перспективе любые цели и пути кажутся достижимыми. Кажется возможным одновременно повысить качество, снизить цены, улучшить сервис, сократить штат, все автоматизировать, все оптимизировать. Однако, как будет показано в главе «Ограниченность ресурсов», ресурсы компании не безграничны и совершенствоваться во всех направлениях

сразу невозможно. Не у всех производителей автомобилей получают машины класса люкс. Не у всех компаний, продававших телефоны еще 10 лет назад, получилось закрепиться на этом рынке — где теперь мобильники Siemens или Panasonic? Руперт Мэрдок не смог раскрутить купленную им социальную сеть MySpace. Розничная сеть «Санта Хаус» обанкротилась, едва открывшись. Каждый из нас, порывшись в памяти, сможет припомнить несколько продуктов или бизнес-идей, триумфально анонсированных, но потом сошедших с дистанции из-за неверных прогнозов и оценок — рынка, спроса, собственных возможностей. Взвешенное планирование, трезвое отношение к рынку (но без чрезмерной осторожности) — вот залог успеха в разработке стратегического видения.

Общее — не значит неконкретное, будьте точны в формулировках. Не используйте при формулировке видения фразы, допускающие двоякие трактовки. Все, что поддается оцифровке, должно быть оцифровано. Например, нельзя в стратегическом видении запланировать открыть «много» магазинов или филиалов. Под стратегическое видение будут подвязаны конкретные цели и планы, и уже на этапе его формулирования лучше расставить предельно четкие ориентиры.

Основные вопросы стратегического видения:

- В чем будет состоять суть нашего бизнеса?
- Какие отрасли или рыночные ниши будут для нас интересны?
- Какие виды деятельности будут для нас приоритетны?
- Какие продукты (услуги) будут для нас ключевыми?
- От каких продуктов или видов деятельности нам следует отказаться, так как они не приносят дохода и тянут нашу компанию назад?
- Какие свойства нашего продукта (цена, качество, модельный ряд и т. д.) станут для нас приоритетными?
- Будем ли мы развиваться географически, и если да, то в каких направлениях?
- Хотим ли мы продать часть нашего бизнеса (непрофильные активы)?
- Хотим ли мы купить какую-либо компанию, чьи продукты или разработки представляют для нас интерес?
- Будем ли мы диверсифицировать наш бизнес и развивать новые направления или продукты, или сосредоточимся на существующих?
- Планируем ли мы (и за счет чего) нарастить масштаб нашего предприятия или пока останемся в прежних границах?

Подробнее все ключевые вопросы стратегии рассмотрены в Главе 9.

Глава 6

Ценности предприятия

Ценности предприятия — это то, от чего российские руководители обычно отмахиваются энергичней всего, считая это пустой тратой времени. Какие еще ценности, берись и делай, что говорят, — так возражал мне когда-то мой босс, давно уже бывший. Главной ценностью на российских предприятиях считается дисциплина, и ее топ-менеджеры пытаются насаждать с завидным усердием. Предложение выработать иные ценности для своего предприятия они, как правило, встречают с ироничной улыбкой. И я постараюсь показать, что они ошибаются.

Подобный ошибочный подход проистекает из ложного представления о сотрудниках предприятия как о функциях. Главный бухгалтер — это тот, кто сдает отчетность. Рабочий — это тот, кто точит деталь. Менеджер по продажам — это тот, кто продает. Разумеется, каждый сотрудник предприятия должен выполнять возложенные на него обязанности (функции), предписываемые ему должностной инструкцией — письменной, то есть формальной, или устной (сотруднику устно объяснили круг его обязанностей). Но, во-первых, никакая инструкция не в состоянии правильно и исчерпывающе описать *качество* работы. Если дворнику мы можем установить норматив в виде, например, числа соринки на квадратный метр, то четко определить критерии качества работы менеджера по обслуживанию клиентов уже очень непросто. Разумеется, у нас есть возможность разработать стандарты его поведения (как здороваться, как улыбаться, какой текст обязательно произносить) — так делают большинство розничных компаний. Но такие вещи, как доброжелательность, искренность, готовность помочь, регламентировать невозможно. Обычно этот вопрос решают привязкой материальной мотивации к результатам продаж, но это никогда не работает так хорошо, как хотелось бы. Чуть подробнее об этом в конце главы, но материальный доход — это лишь необходимое условие выхода сотрудника на работу, и, увы, не первопричина и не основной регулятор его поведения. Вам никогда не грубили те, чья зарплата зависит от ваших покупок? Возможно, вы живете не в России. Кроме того, если сотрудник невежлив с покупателем, он в лучшем случае лишается бонуса, в худшем — работы, а компания теряет клиента — и, возможно, навсегда. У этой проблемы нет однозначного решения, но ценности помогают добиться лучших результатов.

Еще хуже обстоят дела, когда мы пытаемся стандартизировать работу руководителей, даже самого низкого уровня, например бригадира или мастера смены. Сама работа руководителя подразумевает возможность принятия *нестандартных* решений, и мы ждем от руководителя, что он обладает соответствующими навыками. Стандартизировать работу высшего руководства предприятия и вовсе невозможно — едва ли не ежедневно топ-менеджеры сталкиваются с новыми задачами, которые не опишешь в должностной инструкции. Во-вторых, как показывает практический опыт, строя отношения с сотрудниками только на основании должностных инструкций, вы сами даете им в руки прекрасную возможность отлынивать от работы. Подписанная работником должностная инструкция автоматически освобождает его от всех не указанных в ней работ. Благодаря профсоюзу завода Ford во Всеволожке мы узнали о том, что такое «итальянская забастовка» — рабочие делают только то, что предписано должностной инструкцией, и не более того. Когда рабочие Ford впервые применили это оружие против своего работодателя, производительность цехов резко упала.

Давайте сначала разберемся с ценностями в повседневной жизни. Все мы когда-либо приходили в новые коллективы, входили в новые семьи, вступая в брак, нас переводили в другие школы, мы поступали в вузы и т. д. И, меняя социальное окружение, мы неизбежно сталкивались с дискомфортом, вызванным столкновением с чужими, непривычными нам ценностями.

Каждая социальная группа людей, объединенных по какому-либо признаку (члены одной семьи, коллеги, однокурсники, однопартийцы и т. д.) вырабатывает, пусть и негласно, собственную систему ценностей. Это необходимое условие выживания группы. Залогом выживания любого первобытного племени стали общие ценности — правила совместной охоты, принципы распределения пищи, законы поведения. С тех пор человек всегда живет с оглядкой на законы стаи, в которую он входит. Он может придерживаться ценностей своей группы, а может действовать вопреки им, но не учитывать их в своем поведении он не может. Человек — существо социальное, он приучен жить в группе, и изгнание из стаи, подсказывает ему его генетическая, первобытная память, означает смерть — вне своего племени древнему человеку было не выжить. Именно поэтому все слои пирамиды Маслоу, кроме биологического выживания, относятся к социальным явлениям — потребность в признании, самореализации и т. д. — мы хотим, чтобы наша стая нас одобряла и поддерживала.

Обычно мы формулируем ценности своей «стаи», говоря о том, что у нас «принято», а что «не принято», а также шумно или молчаливо выказывая свое неодобрение поступкам, идущим вразрез с ценностями. Однажды я, выпускник Петербургского университета, попал на работу в компанию, созданную выходцами из другого вуза, Политеха. Культурная среда «политеховцев» — их манера общаться, чувство юмора, традиции — все это сильно отличалось от того, к чему привык я, и в первое время мне было очень неуютно, хотя в своей среде я всегда чувствовал себя уверенно. Несколько раз после сказанной мною фразы в комнате повисало тяжелое молчание, а мои сослуживцы многозначительно переглядывались. На адаптацию ушло довольно много времени, при том что мы все тогда были очень молоды.

Тема столкновения ценностей дает обильную пищу для киносюжетов. Приехавшая в большой город провинциалка, мужик-деревенщина, неожиданно угодивший в высшее общество, аристократка, поневоле оказавшаяся среди байкеров, и т. д. Мы смеемся над героями и сопереживаем им, поскольку столкновение с новыми ценностями — это всегда непросто. Ценности — это неписанные правила, формирующие жизненный уклад в данном сообществе, и чаще всего некому рассказать новичку об этих правилах, и ему приходится постигать их самому, методом проб и горьких ошибок.

Итак, каждая группа вырабатывает свои ценности, помогающие группе выжить. Вновь прибывший член группы испытывает страх перед изгнанием из группы, стремится закрепиться в группе и готов разделять ее ценности, даже если они порой входят в противоречие с его собственными. Если противоречие не сильное, человек успешно адаптируется, приживается, принимает ценности и живет в соответствии с ними. Если противоречия слишком велики, человек сам покидает группу или группа изгоняет его. Устанавливать, а затем соблюдать групповые правила — естественная потребность человека, и он делает это везде, где бы ни находился. Отсутствие правил, неопределенность вызывают тревогу и беспокойство. Человек может жить только по правилам — такова его природа, и, попав в новую среду, он сразу, первым делом инстинктивно пытается понять эти правила и под них подстроиться.

У каждой организации есть свои неписанные правила, ценности, даже если ее руководитель об этом не догадывается. Их формируют «лидеры мнений», часто — неформальные лидеры (мирные аналоги криминальных «авторитетов»), оказывающие психологическое влияние на коллектив. Путь становления ценностей сложен и ветвист, за подробностями читателю стоит обратиться к специалистам. Для этой книги достаточно

лишь осознания того факта, что ценности у любой организации (как у группы людей) есть и они оказывают существенное влияние на людское поведение. В ситуации отсутствия конкретных указаний (а вы не можете давать сотрудникам конкретные указания на все случаи жизни) сотрудник всегда ведет себя в соответствии с ценностями. Ценности — это его источник информации о стандартах поведения. Но даже когда прямое указание имеется, ценности влияют на качество его выполнения. И порой ни конкретные письменные указания, ни штрафы и мотивации не позволяют улучшить качество работы. Это происходит в тех случаях, когда неформальные лидеры в организации имеют больший вес, чем формальные, или неписанные ценности доминируют над письменными распоряжениями и инструкциями.

Например, в некоторых компаниях все опаздывают, хотя за опоздание положен штраф, а в других все сотрудники всегда на месте в 9:00, хотя штрафы не предусмотрены. Просто во вторых опаздывать *не принято и стыдно*. В одних организациях царит бодрая и деловая атмосфера, в других — вялая и унылая. В каких-то компаниях царствует учет — коммерческая деятельность не на высоте, зато все учтено, записано и оприходовано. В других в учете полный хаос, но продажи растут и фирма процветает.

Как-то я прочел в деловом журнале, что слияние Time Warner и America On Line не состоялось из-за слишком большой разницы ценностей (еще можно сказать — корпоративных культур или моделей организационного поведения). В одной из компаний, как в армии США, сотрудник, получив приказ подпрыгнуть, должен был ответить вопросом: «Как высоко, сэр?». В другой подчиненные вступали в дискуссии с начальством и имели право высказывать свое мнение. Ничего хорошего из слияния таких разных структур выйти не могло.

Однажды мне довелось работать в крупной компании, декларирующей в корпоративной газете такие ценности, как забота о персонале, качество продукции и обслуживания. Подлинной же (но не формализованной) ценностью была экономия — потому что директор всегда вслух поощрял и хвалил тех, кто сумел снизить издержки. Топ-менеджеры получали бонусы от чистой прибыли (а не от качества и заботы) и все время старались снизить затраты, в том числе фонд оплаты труда и цену закупаемого сырья. Рядовой персонал, и так работающий за скромные зарплаты, был обложен системой штрафов, премии же предусмотрены не были. В итоге, когда компания провела первое в своей жизни анкетирование сотрудников, оказалось, что персонал обижен на высшее руководство, считает его слишком жестким,

оторванным от жизни и от повседневных проблем служащих. Качество обслуживания клиентов при этом было низким, качество продуктов, несмотря на армию контролеров и проверяющих, — тоже. Розничные продавцы и официанты получали бонусы от продаж, но считали, что им платят мало и относятся к ним несправедливо, и, несмотря на бонусы, были хмурыми и нелюбезными. Ценностью топ-менеджеров была экономия, рядовых сотрудников — возможность украсть или просто побыстрее «отбыть номер» и уйти домой. Клиенты в список ценностей сотрудников предприятия не входили.

Так случилось вследствие того, что, формально декларируя одни ценности, директор подспудно транслировал подчиненным противоположные сигналы, морально и материально мотивируя их идти на снижение издержек и, следовательно, качества труда и продуктов. Директор возмущался, оказываясь на своих розничных точках и сталкиваясь с грязью, равнодушием персонала, низким качеством товара, не понимая, что сам, пусть и неосознанно, подталкивал компанию к этому. Кстати, позже, с появлением в компании квалифицированного маркетолога, главным мерилом успеха стала удовлетворенность клиента, что позволяет надеяться на разворот ценностного вектора. Топ-менеджмент справедливо рассудил, что если у компании есть довольный клиент, то получить прибыль будет уже не так трудно.

В книге Маркуса Бакингема и Курта Коффмана «Сначала нарушьте все правила» описан пример крупной американской розничной сети. Система материальных поощрений была одинакова для всех многочисленных отделений сети, однако качество работы в разных отделениях было очень разным. В книге изложены результаты большого исследования, проведенного институтом Гэллапа, по поводу факторов, влияющих на качество работы. Материальное стимулирование оказалось далеко не на первом месте. Лидировала в списке факторов четкая постановка задач — сотрудникам было важнее всего знать, чего от них ждут, и по инструкции, и в непредвиденных случаях. И неслучайно в этой розничной сети наибольшее влияние на работу отделения оказывали не боссы в головном офисе, а руководители на местах, те, кто в итоге устанавливал все неписанные ценности и правила работы. Поскольку высшее руководство компании не уделяло этому вопросу должного внимания, в каждом отделении местный начальник устанавливал свои принципы и устои, оттого и коммерческие результаты различных отделений оказались разными.

Установка ценностей — задача высшего руководства компании. Если оно этим не займется, ценности все равно будут сформированы,

но будут ли это ценности, которыми руководство стало бы гордиться, — большой вопрос. Если уж этот процесс в любом случае происходит, лучше сделать его управляемым и обратить на пользу себе.

Наверное, в любой книжке по личностному развитию вы найдете рекомендации по выработке личностных ценностей. Организации они тоже нужны. Однако договориться с собой куда легче и быстрее, чем с подчиненными, поэтому для внедрения ценностей компании в повседневную практику недостаточно сформулировать их на бумаге.

Ценности должны отвечать на вопросы:

1. Что мы ценим в наших сотрудниках? Исполнительскую дисциплину или творческий подход?
2. Что мы даем нашему клиенту — продукт наивысшего качества или самую низкую цену?
3. Мы поощряем наших сотрудников за то, что они умеют найти подход к каждому клиенту, или за то, что они берегут каждый цент?
4. Мы — компания, где все должно быть учтено и отнормировано, или мы стремимся быть максимально свободны от бюрократических процедур?
5. Являются ли наши работники ценным ресурсом для нас, что означает, что мы готовы вкладывать деньги в их удержание, обучение и развитие? Или мы ориентированы на низкие зарплаты и высокую ротацию?
6. Мы видим в руководителях среднего звена партнеров по созданию успешной компании, или они нужны нам только для того, чтобы поддерживать дисциплину «пехоты»?
7. Мы строим красивые, удобные офисы или предпочитаем спартанскую обстановку, арендуя несколько комнат в бывшем НИИ?
8. Мы считаем, что должны заботиться об условиях труда своих сотрудников, или регулярная выплата зарплаты для нас и так наивысшая форма заботы?
9. Поощряем ли мы сотрудников, которые берут на себя смелость принимать решения в нестандартных ситуациях, или прививаем им привычку всегда согласовывать подобные вещи?

Этот список далеко не полон, и у каждой организации он будет свой. Чтобы облегчить себе задачу его составления, можно попробовать начать с собственных ценностей (как советуют нам многочисленные книги по личностному росту). Что вы цените в себе? В других людях? Что вы любите делать? Что заставляет вас гордиться собой? За что вам бывает стыдно? Что важнее для вас — семья, друзья, личная свобода, работа? Если ценны все эти вещи, то каковы приоритеты?

Ценности — это нравственные и психологические ориентиры, помогающие вам и вашим сотрудникам принимать решения в ситуации неопределенности, когда ни инструкции, ни приказы не дают ясного указания на то, как следует действовать.

И, кстати говоря, инструкции и приказы, которые последуют за объявлением ценностей, не должны им противоречить. Если вы провозгласили, что самое важное для вас — творческая атмосфера, что результат для вас важнее процесса, вряд ли стоит штрафовать креативного и результативного сотрудника за двухминутное опоздание. Если вы объявляете главной ценностью заботу о клиенте, надо дать сотрудникам возможность самостоятельно принимать некоторые решения — если у клиента возникли проблемы, сотрудник должен постараться помочь, а не согласовывать свои действия с центральным офисом.

Но при этом будьте последовательны. Если вы считаете, что чистота в офисе — важная ценность для вашего предприятия, вы не можете пройти мимо мусора на полу. Может, наказывать никого и не следует, однако необходимо обратить внимание персонала на то, что это недопустимо. Если главная ценность — дисциплина, за нее нужно бороться 5 дней в неделю по 8 часов.

Как внедрить ценности?

Сотрудник, приходя на работу, принимает на себя роль ребенка, ожидая, что его начальник примет роль родителя. «Ребенок» ждет от «родителя» указаний, помощи, установки правил игры, поддержки, поощрения, защиты. Как правило, сотрудник признает за начальником право наказания за непослушание, хотя, как и настоящий ребенок, всегда обижается.

Поэтому процесс внедрения ценностей в повседневную жизнь предприятия чем-то напоминает процесс воспитания детей — не потому, что сотрудники глупы или инфантильны, а потому, что сам способ коммуникации во многом такой же. Информация передается «сверху вниз», «взрослый» обычно обладает авторитетом, влиянием и правом устанавливать правила игры, а сотрудник готов мириться с этим за защиту и зарплату.

Это означает, что внедрение ценностей требует многократного повторения и терпения, поощрений и наказаний. Список ценностей должен висеть на доске объявлений, внутреннем сайте и в корпоративной газете. О ценностях необходимо напоминать на корпоративных вечеринках. Время от времени нужно поощрять тех, кто придерживается ценностей, и осуждать тех, кто от них отклоняется. В беседах с сотрудниками, об-

суждая текущие вопросы или объясняя им смысл своих решений, руководитель должен обосновывать свои слова ценностями.

Внедрение ценностей — важная стратегическая задача. И хотя высшее руководство может привлекать для этой работы службу HR, ценности — забота генерального директора. Инициатива должна исходить от него, он (или, разумеется, она) должен быть сам носителем данных ценностей, и сотрудники должны об этом знать. Генеральный директор должен запустить процесс внедрения ценностей и постоянно контролировать его — эта работа никогда не должна останавливаться. Даже если все ваши сотрудники усвоили основные постулаты, прекращать процесс нельзя. Сотрудникам свойственно забывать важность ценностей, кроме того, штат любой компании постоянно обновляется.

Ценности и стратегия

Ценности должны быть неразрывно связаны со стратегией. Если величайшая ценность для вашего предприятия — качество продукта, вряд ли успешным стратегическим решением будет уход в нижний ценовой сегмент. Если сотрудники — это важный ресурс для вашей компании, в стратегии должно найтись место для выработки системы обучения, развития, поощрения — иначе эта ценность останется только на бумаге. Такие ценности, как качество обслуживания клиентов и забота о персонале, не существуют друг без друга — только мотивированный и обученный персонал способен предоставить качественный сервис.

Ценности — это эмоциональное, сущностное отражение стратегии. Стратегия — это план, предусматривающий конкретные шаги. Ценности — система координат, неразрывно связанная с этим планом и помогающая разрешать сложные ситуации.

Как и стратегия, ценности должны обновляться. Десятилетиями для многих европейских компаний главными ценностями служили высочайшее качество товаров и культура производства. Однако Китай с его недорогим массовым продуктом резко изменил ситуацию. Часть предприятий закрылась, а части пришлось перепрофилироваться. Кто-то ушел в самый верхний, высокотехнологичный и пока недоступный китайцам сегмент, другие свернули производство, оставив себе только разработку, а заказы на производство размещая в том же Китае. Предприятиям пришлось изменить свои ценности — чтобы выжить.

Многие российские предприятия, начинавшие с торговли, постепенно переключались на производство, что неизбежно влекло за собой переоценку ценностей. Многим предприятиям пришлось пересматривать свои приоритеты после кризиса 2008 года — место агрессивного,

безоглядного развития или почти бессмысленных затрат заняли консервативный рост и бережливость. Переоценка ценностей — естественный и необходимый процесс в меняющемся мире.

В США есть множество официальных законов, регулирующих жизнь общества, однако государство через различные каналы (наиболее известный из них — кинематограф) не устает пропагандировать американские ценности. Те, кто бывал в Европе, явственно чувствовали, что ценности жителей Норвегии, Германии, Италии совершенно разные, несмотря на то что Европа довольно давно интегрируется. То есть ценности нужны любой организации, даже такой большой и многоликой, как страна. К сожалению, наша страна до сих пор проходит мучительную переоценку ценностей — отказавшись от советских, она так и не выработала новые, поэтому в ней порой бывает так неудобно.

Человек не может жить в условиях неопределенности, вызывающей чувство тревожности. Это чувство, в свою очередь, запускает в нас защитные механизмы, отвечающие за безопасность. С этого момента мы ни о чем другом, кроме своей безопасности, думать не можем, так велит нам инстинкт самосохранения. Безопасность — превыше всего.

Если новый сотрудник, придя в вашу компанию, не понимает ее ценностей, не представляет, за что его здесь поощрят, а за что накажут, он испытывает тревожность. А это, в свою очередь, снижает его работоспособность. Вместо того чтобы сфокусироваться на своих задачах, он думает о безопасности.

Все вышесказанное означает, что ясные и прозрачные ценности:

1. Помогают снизить тревожность сотрудников и сосредоточить их мысли на работе.
2. Фокусируют внимание персонала на том, что важно для достижения стратегических целей.
3. Создают систему координат, позволяющую принимать решения в ситуациях, не описанных в официальных документах.

То есть в умелых руках ценности — это мощное и эффективное управленческое оружие.

Глава 7

Ограниченность ресурсов

Как уже говорилось в одной из первых глав, стратегия — это выбор из множества вариантов образов действий в условиях ограниченности ресурсов. Перед вашей компанией (как и перед вами лично — здесь параллели с личным выбором вполне уместны) лежит много путей и возможностей. Вы можете продавать те же товары или заняться другими. Можете от чистой торговли перейти к производству, из опта шагнуть в розницу. Можете из локальной компании превратиться в федеральную, а из федеральной — в международную. Можете расширить ассортимент, а можете — наоборот, сфокусироваться только на одной группе товаров, в которой у вас есть особые преимущества. В этом и состоит суть стратегического выбора. Но, прежде чем перейти собственно к выбору, нужно сказать несколько важных слов об ограниченности ресурсов.

Любой стратегический выбор (как личный, так и для предприятия) вы делаете в условиях ограниченности ресурсов, и об этом не стоит забывать. Ваши возможности велики, но не безграничны, и, если вы принимаете фактор ограниченности ресурсов во внимание при выработке стратегии, это и отличает подлинный стратегический выбор от пустых мечтаний.

Питер Друкер в книге «Эффективное управление предприятием» писал, что у любой компании есть только два ресурса — люди и деньги, а все остальные являются следствием использования первых двух. Действительно, бизнес рождается в головах людей в виде идеи, а физическое воплощение получает при помощи денег. Люди, найдя необходимые деньги, нанимают других людей, покупают оборудование, арендуют офис, закупают сырье и т. д.

К этим двум важнейшим ресурсам в некоторых случаях можно добавить время (считающееся единственным невозполнимым экономическим ресурсом) — если вы, например, хотите изобрести и выпустить планшет, чтобы конкурировать с iPad, у вас в распоряжении нет десяти лет на научные изыскания. Однако порой недостаток времени можно компенсировать избытком денег или людей, хотя и не всегда.

Давайте рассмотрим, как влияют два базовых ресурса предприятия — люди и деньги, — на стратегический выбор.

Деньги

Денег не хватает всегда — и людям, и предприятиям. Бизнес всегда живет в условиях недостатка финансовых средств, и это нормально, поскольку сама логика бизнеса сначала подразумевает инвестиции и только потом — прибыль. Вам сначала нужно вложить деньги (в товар, оборудование, людей), и только потом, если повезет, вы получите доход. Эта проблема обычно решается при помощи кредитных ресурсов или инвесторов. Но рано или поздно деньги придется отдавать, и, прежде чем принимать стратегические решения о существенных инвестициях, вам стоит лишний раз убедиться в том, что вы сможете вернуть займы.

Например, по числу квадратных метров торговой площади, где продаются продукты питания, на душу населения Россия все еще отстает от многих развитых стран. Значит, этот рынок еще будет расти. Но если вы хотите войти на этот рынок, чтобы составить достойную конкуренцию «Магниту» или X5 Retail Group, вам понадобятся не просто деньги, а очень большие деньги. При этом успех вам далеко не гарантирован — рынок давно сложился, и даже великий и ужасный Wal-Mart пока на него не пришел (и не факт, что когда-либо придет), а французский Carrefour, едва зайдя, тут же ушел. Так что, если вы принимаете такое стратегическое решение, вам стоит тщательно просчитать будущие денежные потоки.

На моих глазах небольшое московское предприятие по производству пластиковых окон приобрело по случаю большую аналогичную фирму, владельцы которой потеряли интерес к бизнесу. Собственники маленькой компании видели в этом уникальный шанс для стратегического прорыва. Чтобы профинансировать сделку, компания взяла большой кредит. Потом, для закрепления успеха, ее владельцы решили приобрести самое современное автоматизированное оборудование — тоже, естественно, в кредит. Владельцы явно не рассчитали свои силы — несмотря на хорошую выручку, предприятие постоянно было должно всем — арендодателям, поставщикам, банкам, а в кризис, когда выручка снизилась, разорилось одним из первых.

Другая оптовая компания за два года открыла филиалы во всех крупных городах России. Для успешной работы филиала он должен был располагать полным складом товара, при этом дополнительная выручка, которую фирма получала от открытия филиалов, росла довольно медленно. То есть компания была вынуждена профинансировать складской запас, резко ухудшив показатель оборачиваемости — за товар, еще лежащий на складах в филиалах, уже приходилось рассчитываться с по-

ставщиками, а выручки было недостаточно. Компании пришлось пойти на распродажу товара с дисконтом, а несколько из недавно открытых филиалов закрыть.

Любые существенные инвестиции — покупка оборудования, помещений, географическая экспансия, какими бы привлекательными бы они ни казались с точки зрения будущих прибылей, должны быть тщательно взвешены. Хватит ли у предприятия денег вернуть долги даже при пессимистичном стечении обстоятельств? Насколько верны и продуманны предположения о том, что инвестиции окупятся? Одна московская компания вложила несколько миллионов долларов в создание ERP-системы на основе продвинутой IT-платформы. Как это часто бывает, внедрение обошлось дороже и длилось дольше, чем предполагалось вначале. Как следствие, за время внедрения бизнес-процессы в компании сильно поменялись, и первоначальное ТЗ пришлось несколько раз пересматривать. В итоге внедрить систему с грехом пополам удалось, однако ожидаемого экономического эффекта компания так и не получила, хотя деньги были потрачены. Ни сократить штат, ни ускорить операции так и не удалось — наоборот, в штат предприятия были приняты несколько IT-специалистов по обслуживанию системы.

Экономические потрясения могут резко повысить стоимость ваших займов. Например, мое предприятие весной 2008 года взяло кредит в российском филиале западного банка. Процентная ставка была, как тогда было принято, привязана к ставке MosPrime. Возвращать кредит нужно было весной 2009 года. Однако в сентябре 2008 начался кризис, и уже к Новому году ставка MosPrime выросла настолько, что наш кредит подорожал до 29,5% годовых. Обслуживать такой кредит, да еще в условиях кризисного спада, стало невероятно тяжело.

Порой даже предприятия, обходящиеся без кредитов и займов, оказываются в ситуации серьезного кассового разрыва (недостатка средств для покрытия операционных затрат). Например, это случается, когда предприятие активно инвестирует в новый бизнес или проект, рассчитывая покрыть все затраты за счет прибыли от текущего, основного бизнеса. Но если вдруг основной бизнес становится не столь доходен, как ожидалось, компания оказывается в тяжелой ситуации — основной бизнес едва финансирует сам себя, в то время как новый проект не только не приносит пока дохода, но требует дополнительных затрат.

Порой собственники бизнеса плохо различают прибыль и cash-flow, особенно если в компании нет сильного финансиста. В таких компаниях изъятие средств из основного бизнеса в пользу новых проектов и продуктов часто происходит бесконтрольно.

Словом, любые стратегические инициативы, предполагающие существенные инвестиции, должны быть хорошо просчитаны с точки зрения возможности получения и последующего возврата денег. Но если деньги хорошо поддаются расчетам, то такой зыбкий, но важный ресурс, как люди, просчитать куда сложнее.

Люди

Компания, выпускающая обувь, может попробовать свои силы в производстве одежды. Оптовые компании могут открывать сети розничных магазинов. Розничные сети по продаже продуктов питания открывают магазины «дрогери». Производственные компании, ранее закупавшие часть компонентов у сторонних поставщиков, начинают их выпуск. Российские предприниматели очень любят искать счастья в новых видах деятельности, новых направлениях, новых проектах.

Те, кто регулярно читает деловую периодику, знают, как часто бодрые интервью директоров компаний, полные планов по «диверсификации», «интеграции вперед» и «расширению», через несколько лет сменяются статьями об их банкротстве. И тем не менее планы российских предприятий по-прежнему очень амбициозны.

Подобный аппетит к росту в разные стороны у российских предпринимателей обусловлен несколькими факторами.

Во-первых, становление многих российских собственников как предпринимателей пришлось на 90-е, когда рынки были пусты и практически любая рыночная ниша, при правильном подходе, позволяла компании стремительно расти. Предприниматели привыкли к бешеным темпам развития, и, как только их «корневой» бизнес перестает расти на 40% в год, они начинают искать счастья на стороне — рост 5–15% кажется им стагнацией.

Во-вторых, многие российские бизнесмены убеждены, что если они попытаются вытеснить из бизнес-цепочки, в которой они участвуют, какие-то звенья (например, своих поставщиков или своих дистрибуторов) и займут их место, то их доход автоматически увеличится. И, вместо того чтобы совершенствоваться в своем бизнесе, они часто начинают заниматься несвойственным им делом.

В-третьих, в России создатели компаний часто все еще управляют ими в качестве генеральных директоров. Многие из них никогда в жизни не были не только подчиненными, но хотя бы директорами, и им очень трудно правильно оценить, сколько времени и усилий требуется подчиненным для решения той или иной задачи. И, будучи предпринимателями по натуре, они получают удовольствие и драйв не от выстраивания

бизнес-процессов и кропотливой работы над издержками, а от открытия новых горизонтов, от постоянных испытаний самих себя на прочность. Поэтому так часто можно наблюдать, как компания выходит на новые рынки, в новые регионы, в новые сегменты, едва-едва успев закрепиться в своей области. Со стороны отчетливо видно, что потенциал основных рынков и основных продуктов далеко не исчерпан, но собственнику уже не терпится — и он ведет свою компанию в новые, неизведанные моря на поиски новых сокровищ. И если опытные собственники, как правило, прислушиваются к советам финансистов насчет инвестиций в свои новые проекты, то человеческий ресурс они часто недооценивают.

Мне довелось наблюдать за работой предприятия, которое очень быстро, за несколько лет, выросло из скромного бизнеса в компанию с миллиардными оборотами. При этом руководство фактически осталось прежним — те же несколько человек, пользующихся доверием собственника (который сам стоял у руля), принимали все ключевые решения. Собственник верил в административно-командный путь управления. Рассуждая об управлении персоналом, он использовал военную терминологию, рядовых сотрудников он, к примеру, называл «пехотинцами». Его «боевые генералы» не имели достаточных профессиональных знаний в области менеджмента или большого опыта в других предприятиях. Численность персонала компании перевалила за 3000 человек, а ее структура управления осталась той же, что и в те времена, когда сотрудников было 300. Пять «генералов» пытались удержать в руках большое розничное предприятие, лишь четверть сотрудников которого работали в центральном офисе, а остальные были разбросаны по розничным точкам. Понукаемые собственником, требовавшим от них глубокого погружения в суть каждого мелкого вопроса, они тонули в водопаде задач, планов, проектов и отчетов.

Однако собственник не унимался. Все в компании знали, что нести ему на утверждение бюджет с приростом менее 30% в год бессмысленно. За год компания открыла филиал в соседнем городе, запустила несколько новых продуктов и два полностью новых направления. Одновременно компания пыталась серьезно модернизировать производство и открывала новые точки — по 5-6 в месяц. Однажды во время защиты бюджета, собственник был возмущен суммой, которую предстояло заплатить сторонней транспортной компании за оказание услуг. «Если они зарабатывают деньги, оказывая нам услуги, почему мы не можем сделать этого сами?», — спросил он и объявил об открытии собственного транспортного направления. К счастью для топов, вскоре его что-то отвлекло и он забыл об этой идее. Ни собственник, ни его «генералы»

даже не пытались соотнести имеющийся в их распоряжении человеческий ресурс с планами компании на рост и развитие. Компания хотела расти на 30–40% в год, хотя в ее штате даже не было HR-директора.

Все мы слышали о том, сколько ресторанов McDonald's открываются в мире ежедневно. Компания «Магнит» за 2012 год нарастила выручку на 33,6%, открыв 1575 новых магазинов, то есть примерно 4,3 магазина в среднем в календарный день. Планы у компании по-прежнему амбициозные — за ближайшие 5–7 лет компания планирует открыть еще 10 000 магазинов. Многим хочется повторить успех «Магнита». Однако нужно понимать, что умение быстро расти стало не менее важной компетенцией этой компании, чем умение торговать продуктами в розницу. Эту компетенцию нужно развивать отдельно, самостоятельно — и ее развитие невозможно без виртуозного управления человеческими ресурсами компании.

Для бизнеса численностью 100 человек 20%-ный прирост означает наем приблизительно 20 человек. Для компании с 1000 сотрудниками подобный рост означает наем 200 человек. Их нужно найти, обучить, замотивировать — и это в условиях кадрового голода, в котором живет страна.

В книге Ларри Боссида и Рэма Чарана «Исполнение» четко сказано — компания не в состоянии расти быстрее, чем она способна нанимать качественных специалистов. В западной бизнес-практике HR-директор — правая рука генерального, столь же важная фигура, что и финансист, так как отвечает за управление не менее важным ресурсом (сама аббревиатура HR расшифровывается как Human Resources, «человеческие ресурсы»). В России HR-директор пока чаще является кадровиком, удел которого — трудовые книжки.

Прежде, чем строить планы по развитию, подумайте — сумеете ли вы обеспечить это развитие кадровыми ресурсами? Сможете ли вы привлечь к работе достаточно специалистов требуемого уровня? Способна ли ваша компания предложить им уровень материальной и нематериальной мотивации, необходимый для эффективной и быстрой работы? Человеческие ресурсы порой бывают еще более ограниченными и труднодоступными, чем денежные.

1. Человеческие ресурсы ограничены во времени.

Человек не может продуктивно работать более 8 часов в сутки. Точнее, может, но недолго. И если предприниматели готовы ради своего детища не спать и не видеться с семьей, то наемные сотрудники редко разделяют их страсть к работе. И их можно понять — всю прибыль в

случае успеха все равно заберет себе собственник. Если вы готовитесь к прорыву, убедитесь в том, что ваши «войска» тоже к этому готовы, что у вас достаточно не только «генералов», но и «сержантов» и «рядовых». В бизнесе войны выигрывают не только «генералы». «Генералы» сидят в штабе и издают приказы, но от того, как разъяснят «рядовым» эти приказы «сержанты», руководители среднего звена, с каким рвением они будут контролировать их четкое выполнение, и зависит в конечном счете успех всего дела.

2. У каждого человека есть свой набор компетенций.

У каждого человека есть свой набор компетенций, и он редко меняется. Если компания успешна в своей области, это означает, что в ее штате работают опытные специалисты, разбирающиеся в ее продуктах и технологиях. Но эти компетенции могут оказаться совершенно бесполезны на других рынках и в других видах деятельности. Например, если вы планируете перейти от оптовой торговли к розничной или от дистрибуции — к производству, вам надо быть готовым к тому, что ваши специалисты окажутся к этому не готовы. Возможно, новый канал сбыта или производственный стоит выделить в отдельное направление и нанять для него новых специалистов. А выход на зарубежные рынки сбыта потребует наличия специальных навыков у бухгалтеров и юристов. Даже простое увеличение масштабов текущей деятельности может привести к росту и усложнению оргструктуры, что существенно повысит требования к компетенциям управленцев.

3. Руководители должны уметь делегировать.

Слово «делегирование», вошедшее в наш лексикон с развитием предпринимательства, пусть и корявое с точки зрения русского языка, но по сути верное. Если вашему предприятию предстоит серьезно вырасти, управленческая культура должна вырасти вместе с ним. «Микроменеджменту», то есть попытке руководителя полностью контролировать своих подчиненных, в большой компании не место. Если руководитель контролирует каждый шаг своих подчиненных, он тем самым делает их работу, и, следовательно, у него не остается времени на свою. Однако менеджерам компании, еще недавно управлявшей «на кончиках пальцев», очень непросто перестроить свое сознание, изменить привычки и подход. Владельцу одной из российских компаний, внезапно выросшей в несколько раз на волне рыночного подъема, пришлось поменять весь верхний и средний «слои» менеджмента — его сотрудники попросту не справились с новой парадигмой управления. Привыкнув решать все

вопросы устно, на ходу, они так и не сумели измениться и едва не завалили всю работу.

Помимо того, что ваши сотрудники обладают компетенциями только в ограниченном числе областей, вся ваша компания настроена на выполнение определенного рода работ. Не только знания сотрудников, но и их навыки, вошедшие в привычку операции, документооборот, традиции и устои — все настроено на строго определенные виды деятельности. И если в вашем стратегическом видении ваша компания запускает принципиально новые проекты, возможно, правильнее открыть новую компанию, чем пытаться переучить имеющихся сотрудников. В английском языке есть поговорка: *old habits die hard* — «старые привычки тяжело умирают». Если традиции вашей компании крепки, если сотрудники работают давно и свыклись со своей рутинной, ваши попытки переделать компанию могут встретить сильное сопротивление. И даже если сотрудники искренне будут стараться измениться, у них это может не получиться.

Филиалы

Страна у нас огромная, и стать федеральной компанией можно, только открывая филиалы и представительства. А каждый, кто хоть раз сталкивался с открытием филиалов и представительств, знает, насколько это сложно. Часто качество работы сотрудников филиалов обратно пропорционально расстоянию до центрального офиса. Без постоянного контроля, без присутствия начальства в офисе сотрудники неизбежно расслабляются, эффективность падает, продажи не растут. Найти в другом городе настолько самомотивированного сотрудника, чтобы он добросовестно выполнял свои обязанности, очень трудно. Но даже если в ваших филиалах работают именно такие сотрудники, вам необходимо создать систему управления и контроля — целые отделы людей, которые будут контролировать продажи, бухгалтер, безопасность, кадровые вопросы и т. д. Система контроля — это тоже ресурсы, и немалые, поэтому многие компании сознательно отказываются от собственной экспансии, предпочитая продажу франшизы.

Отсутствие в стране ряда специальностей

Производственные компании знают, что найти в России хороших технических специалистов моложе 60 лет чрезвычайно тяжело. Когда-то развитая в промышленном отношении страна пережила десятилетия «технического забвения», растеряв не только специалистов, но и школу — даже если сейчас в технические вузы вернутся студенты, их тол-

ком некому будет учить. Кроме того, технические специалисты — это не только инженеры, но и квалифицированные рабочие, в том числе выпускники ПТУ. Система профессионального технического образования в России уже много лет лежит в руинах, так что, если вы планируете запустить сложное производство, вам стоит хорошо подумать, кто на нем будет трудиться.

Российские вузы выпускают достаточно много маркетологов, но кто их там учит? Школа маркетинга в России пока не сложилась, и большинство настоящих специалистов предпочитает работу в реальном бизнесе университетским кафедрам. А ведь маркетинг стремительно развивается. За последние 10 лет Интернет, социальные сети и мобильные устройства настолько изменили технологии коммуникации с потребителем, что, если к профессиональному образованию не привлекать практикующих экспертов, их студенты будут получать полностью устаревшие знания. Мир меняется быстрее, чем пишутся учебники.

Профессии HR в вузах не учат вообще. Все работающие в стране специалисты в этой области — в той или иной степени самоучки, подкрепившие большой опыт знаниями, полученными из книг, тренингов или курсов. Но таких специалистов очень мало, и найти их непросто. Как и любых других специалистов — найти квалифицированных, мотивированных, обученных и работоспособных сотрудников в современной России вообще непросто. А вы уверены, что сможете обеспечить кадрами ваши стратегические планы?

Демографическая яма

На рынок труда сейчас выходит поколение 1990–1995 года рождения. Это был период, когда из-за экономического спада и политической неопределенности в стране рождаемость была на минимуме. Ожидается, что в ближайшие годы отток персонала с рынка труда (выход на пенсию и смерть) превысит приток, что еще больше усугубит и без того сложную ситуацию на рынке труда.

Прочие ресурсы

Реализации ваших стратегических планов может помешать и отсутствие других ресурсов. Например, в городе может не оказаться подходящих помещений для ваших магазинов, ресторанов или складов. Для ваших новых цехов на местных подстанциях может не оказаться свободных электрических мощностей. В некоторых видах бизнеса не обойтись без административного ресурса — он тоже может оказаться в дефиците.

Дефицитным ресурсом могут оказаться поставщики — лояльные, надежные, дешевые. Их может не быть как в отрасли вообще, так и в вашем регионе. В газетных публикациях в конце 2012 года мелькнула заметка о том, что основатель «Магнита» Сергей Галицкий якобы подумывает о запуске собственного хозяйства по выращиванию огурцов, поскольку текущие российские поставщики не в состоянии четко обеспечивать его огромную сеть товаром.

Под поставщиками при этом нужно понимать в том числе поставщиков услуг. Например, если вы планируете приобрести сложное оборудование и делаете на него ставку, нужно убедиться в том, что вы сможете получить быстрое и качественное сервисное обслуживание.

Главный дефицит

Но главным дефицитом, как правило, оказывается время и внимание топ-менеджмента. Порой в погоне за высокими стратегическими показателями собственники втягивают свои компании сразу в несколько масштабных проектов. Множество предприятий в России модернизируют производство, открывают собственную розницу, внедряют сложные ERP-системы, вводят новые сквозные системы мотивации, реструктуризируют предприятия, запускают новые продукты и целые бизнес-направления — и все это одновременно. Если рост ключевых показателей, который вы наметили в своей стратегии, невозможен без реализации в короткий срок нескольких масштабных программ, задумайтесь сначала о том, хватит ли у ваших сотрудников сил на все это. Большинство правильных стратегических решений не приносят никакой пользы именно поэтому — из-за обилия проектов управленцам просто не хватает времени и сил довести их до конца, особенно с учетом того, что с них обычно никто не снимает ответственности за операционную работу.

Современный мир манит активных и предприимчивых бизнесменов массой возможностей. В то же время любой бизнес всегда существует в условиях ограниченности ресурсов — материальных, человеческих и временных. Найти при разработке стратегии правильный баланс между реализацией рыночных возможностей и доступными ресурсами — пожалуй, главная, хотя и очень сложная задача стратегического планирования.

Глава 8

Стратегия — это маркетинг

Прежде чем перейти к стратегическим вопросам, то есть списку вопросов, ответы на которые необходимо получить во время стратегической работы, я бы хотел сказать несколько важных слов о маркетинге. Без маркетинга стратегия немыслима, но, несмотря на всю очевидность того, о чем я собираюсь говорить ниже, об этом часто забывают.

Маркетинг — бедная золушка российского бизнеса. В городе Воронеже, где мне довелось поработать в 2010 году, директорам по маркетингу предлагали примерно такую же заработную плату, как у персонального водителя. Многие российские предприниматели, особенно не работавшие на огромных структурированных рынках (таких как FMCG), плохо представляют, для чего нужен маркетинг и какую пользу он может принести.

Если вы — владелец или руководитель продвинутой компании, где маркетинг занимает достойное место в ряду других управленческих дисциплин, можете смело пропустить эту главу. Но если не можете сами себе уверенно ответить на вопрос о том, какое отношение маркетинг имеет к стратегии, то лучше все-таки потратить время на ее прочтение.

Компания получает прибыль, предоставляя своим покупателям то, чего они, по какой-либо причине, не могут получить сами. Кто бы ни был ваш клиент — частное ли это лицо или юридическое, он платит вам деньги, только если у вас есть что-то, что нужно ему, но что он не может произвести сам в аналогичном качестве. Казалось бы, это настолько очевидно, что не стоит и упоминания. Однако множество компаний принимают важнейшие стратегические решения, даже не вспоминая о своих потребителях.

Одна крупная компания (фастфуд) тратила миллионы рублей на то, чтобы выпускать продукты без консервантов, это казалось очень важным собственнику. Консерванты используются для продления срока хранения пищи, что очень важно для розницы. Срок хранения можно увеличить и без консервантов, однако это требует больших инвестиций в производство — в оборудование, в гигиеническую среду в цехах и так далее. Предприятие потратило массу сил и времени на выпуск продукции без консервантов, пока однажды не провело небольшое анкетирование покупателей на своих розничных точках. Оказалось, что покупа-

тели были убеждены в том, что фастфуд без консервантов невозможен. Некоторые из них отметили, что, даже если компания — продавец фастфуда станет утверждать, что продукция производится без помощи консервантов, они, покупатели, ей не поверят. Клиенты спокойно относились к консервантам в фастфуде, и применение сложных специализированных технологий, позволяющих этого избежать, никак не увеличило бы число клиентов. Компания, десять лет работавшая на своем рынке, тратила силы и время, исходя из ложных представлений о нуждах своих потребителей.

Московский магазин (как его называли владельцы — «экомаркет») «Рыжая тыква», открывшийся в 2005 году, должен был торговать экологически чистыми товарами. Он изначально задумывался как сеть — предполагалось, что в Москве найдется достаточно покупателей, готовых заплатить подороже за чистые продукты. Однако отклика в сердцах покупателей этот проект не нашел и был закрыт.

Компания RJ Reynolds еще в 1988 году выпустила бездымные сигареты (сейчас нечто похожее можно купить под названием «электронные сигареты»), однако потребители их не приняли, и проект стоимостью \$1 млрд пришлось свернуть. Опытные люди могут рассказать, сколько ресторанов в Москве закрывается, не протянув и года, потому что авторы концепции не угадали с меню и ценами. При этом часто бывает, что на их месте открываются другие, гораздо более успешные проекты.

Подобные проблемы являются следствием неверных представлений о потребителе и его нуждах. Часто российские предприниматели или директора с необъяснимым высокомерием предполагают, что знают своего потребителя и понимают, что ему нужно. Они разрабатывают ассортимент, запускают новые проекты и целые сети, исходя из собственных представлений о нуждах клиентов. Им помогает в этом опыт голодных 90-х, когда угадать с товаром было значительно легче. Но сейчас давно не 90-е, и совершить ошибку очень легко.

Особенно сильно страдают от подобных заблуждений управляющие b2b-компаний, торгующих оптом. Поскольку они часто лично общаются со своими потребителями (дистрибуторами или дилерами) и число их контрагентов относительно невелико, им кажется, что они хорошо знают клиента и понимают, что именно влияет на спрос. Но есть два «но»:

1. Вы должны быть уверены, что можете доверять суждениям своих клиентов. Они ведь — лишь еще одно звено в цепи сбыта. Ваши отгрузки им зависят от их отгрузок следующему звену — рознице или мелкому опту. Уверены ли вы, что они хорошо понимают, что именно и как влияет на эти отгрузки? Ведь если они ошибаются в этом,

то и вам дают неверную информацию. Например, они могут сказать вам, что спрос на вашу продукцию падает из-за вашей высокой цены (как они это всегда делают), но действительно ли проблема в этом? Не пытаются ли они просто получить от вас более выгодные условия? Не кроется ли истинная причина совсем в другом? Может, вам надо работать над ассортиментом, повышать качество продукта? Настолько ли они хорошие маркетологи и тонко чувствуют свои продажи, чтобы им можно было доверять?

2. Дистрибуторы (дилеры) — всего лишь канал сбыта, способ доставки товара до полки. Возможно, вы хорошо понимаете дилеров и знаете, что им, к примеру, важны быстрая доставка и хороший ассортимент. Но ведь ваша продукция разработана и произведена не для них, а для конечных потребителей. Вы уверены, что конечному потребителю ваша продукция по-прежнему нравится? Производители бытовой техники, автомобилей, бытовой химии и множества других консьюмерских товаров, как правило, никогда не продают свою продукцию сами. Они реализуют ее через дистрибуторов или дилеров. Дилерам важны наличие товара, отсрочка, четкая логистика. Однако производителям приходится внимательно изучать спрос со стороны конечных потребителей, чтобы их продукция не перестала пользоваться спросом. Ведь если водителям разонравятся их машины, а домохозяйки разлюбят стиральный порошок, то никакая логистика и отсрочки не помогут. Фактически у таких компаний два клиента — канал сбыта и конечный потребитель, при этом у них разные требования. Но знать производитель должен обоих.

Постоянное общение со своими b2b-клиентами может вызвать иллюзию глубокого знания рынка. Однако масса информации еще не гарантирует ее качества. Бизнес-тренер Александр Фридман как-то сравнил подобные знания со знаниями рыбы о том, что происходит в пруду. Поскольку рыба в этом пруду живет, у нее, безусловно, много информации. Но сравнится ли эта информация по своей пригодности к использованию, структурированности, качеству с той, которую соберет сидящий на берегу пруда ихтиолог? Собранная в процессе общения с дилерами информация хороша, только если она систематизирована и структурирована. А ведь дилеры еще реже, чем крупные компании, держат в штате квалифицированных маркетологов и систематически изучают рынок.

А уж если вы работаете с розничным потребителем, это означает, что у вас тысячи клиентов, ни с одним из которых вы не вступаете в плотный контакт. Предсказать их поведение умозрительно практически невоз-

можно. Особенно если вы сами не принадлежите к целевой аудитории своей продукции. Однажды на занятии в бизнес-школе я наблюдал, как группа топ-менеджеров, пыталась разработать «из головы» концепцию кафе для студентов. При этом сами они учились в вузах слишком давно и многое успели забыть, а кроме того, это было задолго до появления Интернета, мобильных телефонов, современных форматов кафе и социальных сетей.

Часто стандарты качества и внешнего вида товаров и услуг устанавливаются волевыми решениями собственники или директора. Такой подход может быть оправдан, если компания — небольшая, а сама концепция бизнеса выросла из увлечения создателя. Например, если предприниматель, страстный рыбак со стажем, открывает производство принадлежностей для ловли, он может достаточно точно предсказать потребность целевой аудитории. Но если компания, к примеру, торгует товарами низкого ценового сегмента или детской продукцией, то можно усомниться в том, что сорокалетний собственник, паркующийся перед офисом свой дорогой внедорожник, по-прежнему тонко чувствует потребности клиентов.

Компания, как уже говорилось выше, получает прибыль от продажи своей продукции потребителям, которые по каким-либо причинам не могут или не хотят получить ее иным способом. И если вы хотите получать больше прибыли, вам нужно точно знать, чего эти самые потребители хотят. А это как раз та задача, которую хорошо умеют решать квалифицированные маркетологи.

Наука социология за более чем 100 лет своего существования выработала множество способов достаточно точно определить потребности целевой аудитории. Еще в 30-х годах прошлого века американец по имени Джордж Гэллуп доказал, что, опросив небольшую, но правильно отобранную часть целевой аудитории, вы можете составить полное представление обо всей аудитории. Гэллуп начинал с изучения вкусов и потребностей читателей газет, но славу снискал благодаря своим точным предсказаниям исходов президентских выборов в течение многих лет. Никакой магии в его работе не было — он просто точно выбирал группу людей (т. н. «репрезентативную выборку») и, опросив их при помощи специально разработанных анкет, уверенно предсказывал, за кого проголосует страна.

Как правило, профессия «маркетолог» ассоциируется в России с рекламной продукцией и изучением конкурентов. Все это, безусловно, важно, однако без изучения аудитории у компании будет недостаточно информации для принятия стратегических решений. Ведь стратегия —

это прежде всего развитие. Разрабатывая стратегию, вы в том числе планируете выпуск новой продукции, выход в новые регионы или сегменты, ценообразование и т. д. Но на чем вы, скажем, строите свою уверенность в том, что ваша продукция обязательно будет пользоваться спросом?

Многие компании выпускают новые продукты просто потому, что эти продукты уже выпускают их конкуренты. Некоторые специализируются на т. н. «копикате» — копировании западных аналогов. Такая стратегия позволяет экономить ресурсы и снизить риск, но у нее есть и свои минусы. Во-первых, вы вряд ли снимете сливки с нового рынка или продукта (разве что если первооткрыватель, тот, кого вы копируете, выйдет на рынок с новым продуктом совсем уж неудачно). Во-вторых, повторение успешных ходов конкурента не всегда гарантирует успех. Например, планшетные компьютеры выпустили едва ли не все производители электронной техники, однако рыночная доля iPad все еще невероятно высока — по крайней мере на начало 2013 года.

Если вы планируете выход в новый рыночный сегмент или географический район — почему вы уверены, что потребитель вас там ждет? Например, виниловый сайдинг, столь популярный в Америке, практически не продается в Европе, европейцы не любят отделочные материалы из пластика. В Европе популярен дорогой сайдинг из фиброцемента. Одна весьма успешная бельгийская фирма, производитель фиброцементного сайдинга, без всяких маркетинговых исследований построила в России завод для выпуска своей продукции, вложив в него огромные деньги. Однако, к большому сожалению для бельгийцев, Россия давно выбрала американский путь, и рынок винилового сайдинга здесь велик и многообразен. А поскольку цена на виниловый сайдинг в несколько раз ниже, бельгийцам придется очень долго объяснять россиянам, настолько ли лучше их продукция пластикового аналога, насколько она дороже.

McDonald's тоже не просто так начал адаптировать меню ко вкусам той страны, где находится ресторан, — это делается после детального маркетингового изучения рынка. Компания Procter&Gamble считается одной из самых сильных в мире в области маркетинга — ни один ее новый продукт не попадает на полки магазинов без длительного, скрупулезного изучения рынка (а скорее, даже рынков — компании приходится учитывать специфику потребления разных стран). Автомобильные концерны производят разные модификации своих моделей (а порой, и разные модели) для разных стран, исходя из местных особенностей.

Нортон и Каплан в книге «Сбалансированная система показателей» называют стратегию «набором неких гипотез о причинах и следствиях».

Стратегия — это план на будущее, а это значит, что вам нужно не только изучить ситуацию на рынке, как она есть сейчас, но и предсказать ее развитие на ближайшие три года. Как изменятся запросы потребителей? Как отреагируют на них ваши конкуренты? Какие новые тенденции будут господствовать на вашем рынке? Ответы на все эти вопросы должны искать маркетологи.

За последние 15 лет наша жизнь изменилась до неузнаваемости. Изменились и наши привычки и модели потребления. Мы меньше ходим на «дикие» рынки и больше заказываем в Интернете. Мы меньше доверяем рекламе и ищем рекомендации и советы все в той же глобальной Сети. Многие из нас приобрели машины, квартиры, мы стали ездить за границу. Мы научились жить в кредит, вместо 5 каналов телевидения у нас теперь их десятки. Мы получили возможность выходить в Интернет из любой точки при помощи мобильных устройств. Мы все реже отмечаем праздники дома и чаще — в кафе и ресторанах. Мы стали совершенно не такими потребителями, какими были 15 лет назад.

Мир стремительно меняется. Если в штате вашей компании не будет сотрудника, который будет внимательно наблюдать за этими изменениями, собирая статистику, проводя мониторинги, опросы, анкетирования, заказывая индивидуальные исследования и покупая готовые, вы можете однажды столкнуться с тем, что ваш товар вышел из моды или морально устарел. И самое неприятное — это может стать для вас полной неожиданностью.

Без маркетинговых исследований ваши гипотезы о будущем будут лишь предположениями, догадками или фантазиями. И только исследования могут превратить их в рабочие гипотезы — реально действующий стратегический инструмент. Разумеется, предсказать будущее не способен даже лучший маркетолог. Например, кризис 2007–2008 годов резко изменил модели потребления во всем мире, но еще в 2006-м даже лучшие умы не могли себе представить, что такое случится. Однако маркетинговые исследования способны существенно повысить точность ваших прогнозов. Ведь, если вы доверяете собственной интуиции больше, чем данным исследований, проверить это вы можете только на практике. Эксперимент будет проходить за счет компании (например, инвестиции в выпуск нового товара) и в случае неудачи может обойтись компании очень дорого.

Например, компания Xerox была первой на рынке офисной копировальной техники — именно поэтому ее бренд стал нарицательным. Однако аппараты этой компании были ненадежными и часто ломались. В Xerox нашли, как им казалось, выход из положения, открыв в США

целую сеть по сервисному обслуживанию аппаратов. Постгарантийный сервис приносил компании высокую прибыль и финансовые показатели предприятия росли. Но потребителю не нужен был сервис — ему нужен был аппарат, который не ломается. И, когда на рынок вышли японские производители с менее известной, но более надежной техникой, покупатели отвернулись от Xerox. Из-за неверной оценки потребностей клиентов компания попала в очень тяжелую ситуацию, из которой потом с большим трудом вышла. Этот случай вошел в учебники по бизнесу как пример пренебрежения стратегическим маркетингом, ведь при помощи маркетинга эту проблему можно было бы предвидеть заранее.

Питер Друкер еще много лет назад писал о том, что знания — это главный капитал компании, поскольку его труднее всего скопировать. Глубокое понимание своих потребителей относится к категории самых важных знаний. Если вы понимаете своих клиентов лучше конкурентов, успех вам практически обеспечен.

Исследования конечных потребителей не обязательно должны стоить очень дорого. Не всегда вам нужны оба типа исследований — «количественные» и «качественные». Порой можно обойтись простым опросом или анкетированием. Однако даже в этом случае качество собранной информации будет сильно зависеть от правильного подбора вопросов в анкете, так что ее составление лучше доверить профессионалу.

В любом случае выбор метода исследования и сбора информации нужно доверить профессионалу — квалифицированному маркетологу. Так что если ваша компания достаточно крупна, если ее годовой оборот исчисляется десятками или сотнями миллионов рублей, вам уже нужен маркетолог. А если вы не можете содержать его в штате, наймите агентство или частное лицо в качестве консультанта.

Некоторые российские предприниматели считают, что маркетолог нужен только очень большим предприятиям. На самом деле от размера компании это никак не зависит — от ошибок в работе с покупателем и большие, и маленькие компании страдают в равной степени.

Удовлетворение нужд потребителей приносит вашей компании прибыль. Для того чтобы удовлетворять эти нужды лучше, вам необходимо досконально в этих потребностях разбираться. Это можно делать экспериментальным путем, вводя наугад новые товары и услуги, проводя акции и бонусные программы. История знает много удачных примеров — просто потому, что только об удачных примерах обычно пишет деловая периодика. О разорившихся из-за ошибок в маркетинге (или из-за его полного отсутствия) компаниях обычно мало кто знает, кроме их владельцев. Поэтому если вы слышите о том, что компания X или

компания Y работает с большим числом покупателей и успешно обходится без маркетинга, не придавайте этом слишком большого значения. Как известно, сломанные часы дважды в сутки показывают правильное время. Исключения бывают из любых правил. Но вот станете ли таким исключением именно вы — еще вопрос.

Глава 9

Правильно заданные вопросы

На одной стратегической сессии, на которой я присутствовал, сотрудники компании постоянно спрашивали у тренера — как правильно заполнять стратегические карты, как должно строиться дерево целей, какие вопросы нужно проговорить при составлении SWOT-анализа и т. д. И тренер постоянно уклонялся от ответов на эти вопросы, пытаясь переключить внимание аудитории с формы на содержание.

Сотрудники ждали от тренера готовых схем, шаблонов с вшитыми в них формулами, в которые они могли бы подставить данные и автоматически получить ответ. Но стратегия — это долгосрочный план на *будущее*, основанный на ряде гипотез относительно *будущего*. Рецептов предсказания будущего не существует, равно как и универсальных методов его оптимизации. Поиск универсальных успешных стратегических решений и инструментов сродни методам достижения личного счастья — всерьез в них никто не верит

Стратегический менеджмент — не химия или медицина, законы которой предопределены самой природой. Стратегический менеджмент — наука, созданная людьми для повышения качества управления предприятием, она основана на опыте и здравом смысле. Эта наука постоянно совершенствуется, методы планирования развиваются и уточняются. И она часто не дает точных ответов на вопросы, в ней не заключена магическая формула успеха. Таблица SWOT-анализа, матрица BCG, стратегические карты Нортонa и Каплана — все это лишь удобные, продуманные инструменты для обобщения и анализа информации, облегчающие процесс принятия решений, позволяющие четко структурировать данные и видеть причинно-следственные связи.

Но наполнять все эти таблицы содержанием придется вам. И, что гораздо сложнее, делать потом выводы на основании полученных данных тоже, кроме вас, никому. Способов однозначной интерпретации полученных данных не существует. Вы не можете, глядя на свою таблицу, свериться со справочником и понять, какую именно стратегию вам надлежит выбрать. Ведь вопрос о выборе стратегии так же сложен, как вопрос о выборе жизненного пути. Как подробно бы вы ни анализировали и прогнозировали, у вас все равно всегда есть несколько вариантов стратегического развития на выбор.

Давайте разберем это на примере.

Допустим, ваше предприятие выпускает продукцию, конкурирующую в основном с зарубежными аналогами. Скажем, какие-нибудь технические ткани специализированного назначения.

У вас есть конкуренты из Китая, которых вы превосходите по качеству, и из Европы — с ними вы конкурируете более низкой ценой, хотя и немного проигрываете в качестве. На этом строится ваша сегодняшняя стратегия.

Вам стало известно, что в связи со вступлением России в ВТО таможенные пошлины на аналогичные ткани зарубежного производства скоро снизятся. После этого ткани европейского производства по цене приблизятся к вашей, а китайского — станут дешевле.

Вы видите в этом стратегическую угрозу, так как ваши конкурентные преимущества испарятся. Китайские ткани станут уж слишком дешевыми, а европейские, с их превосходной репутацией, будут выдавливать вас с рынка ставшим теперь более выигрышным соотношением цены и качества.

Вы можете отреагировать на это различными способами:

- Вы можете снизить себестоимость (возможно, в ущерб качеству) и цены и сохранить ценовой разрыв между вами и европейскими конкурентами.
- Вы можете сфокусироваться на выпуске специальных (высокомаржинальных или эксклюзивных) тканей, рассчитывая, что в этом узком сегменте вы будете сильнее всех конкурентов, и местных, и зарубежных.
- Вы можете повысить качество своей продукции и попробовать потягаться с европейцами, даже при условии роста цен на вашу продукцию.
- Вы можете попробовать переиграть конкурентов сбытовыми технологиями и отладить такую систему продаж, при которой ваши ткани будут продаваться во всех возможных каналах сбыта, а активная работа ваших менеджеров компенсирует вам ценовое отставание.
- Теоретически вы можете инвестировать в бренд и создать своим тканям такую репутацию, что их будут брать и по завышенным ценам
- Вы можете попробовать отвоевать свою долю рынка за счет логистики — если конкуренты продают свою продукцию только со складов в Москве, вы можете опутать страну сетью складов и выиграть за счет доступности своего товара.

Итак, перед вами как минимум шесть очевидных возможностей, а в реальной жизни их было бы еще больше. Каждая из них может как принести успех, так и привести к провалу. Но какой из вариантов выбрать?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, нужно сначала ответить на множество других. Например:

- Как воспримет рынок снижение цены за счет ухудшения качества? Не отвернутся ли клиенты от вас?
- Хватит ли у вас ресурсов (производственных, технологических, людских) чтобы повысить качество продукции?
- Если вы сфокусируетесь только на узком сегменте — хватит ли объема выручки для выхода на целевые показатели бизнеса?
- Какую роль играет известность торговой марки на вашем рынке? Есть ли смысл вкладываться в создание бренда?

Этот список вопросов тоже далеко не полон. Пока вы не ответите на эти вопросы, вы не сможете принять решение о том, какой путь выбрать. Но и тут вас ждут сюрпризы — однозначных, точных, «правильных» ответов на эти вопросы также не существует. Везде и всюду в стратегическом менеджменте вы будете сталкиваться с необходимостью принимать решения в условиях полной или частичной неопределенности. Вы убедитесь, что ни в каких книгах и учебниках не содержится ответов на волнующие вас вопросы.

Этот пример приведен здесь в качестве иллюстрации тезиса о том, что в стратегическом планировании очевидных решений не бывает. А весь инструментарий стратегического менеджмента может лишь облегчить путь разработки стратегии, но не заменить собой вашу творческую энергию, способность чувствовать и предугадывать тренды, знание потребителя и так далее.

В момент, когда пишутся эти строки, в Интернете обсуждаются две новости — компания Microsoft решила выпустить обновление для Windows 8 (под названием Blue), так как первая, оригинальная версия этой операционной системы не так понятна пользователю и слишком непривычна.

Вторая новость — продажи «фейсбукфона», телефона HTC First с предустановленной на него программной средой Facebook, позволяющей пользователю буквально жить внутри этой социальной сети, провалились настолько, что американский сотовый оператор AT&T снизил на него розничные цены в 100 раз, с 99 долларов до 99 центов.

К услугам обеих компаний были горы данных и лучшие специалисты по маркетингу и стратегии в мире. И тем не менее их стратегические инициативы не достигли целей. Для Microsoft это особенно неприятно, поскольку мир постепенно «пересаживается» со стационарных компьютеров на мобильные устройства, а в этом мире Microsoft далеко не лидер — там царствуют Apple и Google. Windows 8 должна была сократить это отставание, но пока до этого далеко.

Итак, стратегия — это не набор магических ритуалов и формул, не жесткий алгоритм, а весьма творческий и многоплановый процесс.

Стратегия — это долгосрочный план развития предприятия, основанный на наборе гипотез относительно будущего.

Разрабатывая стратегию, вы мысленно заглядываете в будущее, изучаете предполагаемую картину мира, которая вам открывается, ищете в этом мире оптимальное место для вашей компании (с учетом ее сильных и слабых сторон) и прорисовываете маршрут в это будущее (план мероприятий).

И вы должны быть готовы к тому, что если ваши гипотезы (а это все-го лишь гипотезы) относительно будущего не оправдаются, то и выработанный вами план может оказаться неактуальным. Поэтому в некоторых компаниях при выработке стратегии применяется сценарное планирование. Суть его в том, что гипотезы о будущем строятся в виде нескольких сценариев, вероятность возникновения которых также оценивается. Для каждого сценария строится отдельный план. Этот метод хорош, а в ряде случаев — незаменим, но очень затратен, как с точки зрения создания плана, так и с точки зрения его реализации. Большинство компаний его не применяют — они выстраивают один план, но постоянно мониторят ситуацию с его выполнением, будучи готовыми в любой момент внести в него коррективы.

На мой взгляд, стратегия — это набор правильно заданных вопросов. Если их задать, вы не гарантируете себе победоносную стратегию, но по крайней мере убережете себя от риска упустить какой-либо важный стратегический аспект.

9.1. Что продавать?

Центральным вопросом стратегического планирования является продукт, который компания планирует продавать своим клиентам. Если вы строите стратегию на 3 года, ее краеугольным камнем будет вопрос о том, чем вы все эти три года собираетесь торговать.

Продукт в данном случае следует понимать в самом широком смысле слова. Под этим словом может пониматься широкая ассортиментная линейка (например, «продукты питания», «электротехнические товары» или «детские игрушки») или набор услуг, то есть все то, что компания обменивает своим покупателям на деньги.

Кому-то ответ на этот вопрос может показаться очевидным. Если наша компания торгует выпечкой или электроинструментом, то чем же еще она будет торговать в ближайшие три года? Но, во-первых, в наше

время мало кому удастся не только динамично развиваться годами, но и хотя бы удерживаться на плаву, оставаясь в рамках одной товарной категории. Компании постоянно расширяют свой ассортимент в поисках драйверов роста. А во-вторых, «дьявол в деталях» — даже оставаясь в рамках категории «выпечка» или «электроинструменты», вы должны выбрать, на каких именно сегментах вы сфокусируетесь. Рынок стремительно меняется, так что, возможно, завтра вы уже сделаете совсем не тот же выбор, что вчера.

Летом 2011 года новость из США всколыхнула компьютерный мир — глава компании Hewlett-Packard Co Лео Апотекер объявил о прекращении выпуска компьютеров, причем компьютеров всех видов, включая планшетные. Компания, как сказал Апотекер, приняла решение сосредоточиться на программном обеспечении и облачных сервисах, для чего приобретает британскую компанию Autonomy.

В умах потребителей имя HP всегда прочно было связано с «железом» — компьютерами и принтерами, на которых стоял знакомый двухбуквенный логотип. Однако Апотекер рассуждал так — дивизион по продаже IT-услуг уже догнал компьютерное подразделение по выручке, при этом доходность услуг значительно выше. Следовательно, компьютерный бизнес нужно продать, сфокусировавшись на программах.

Забавно, что всего за несколько дней до этого произошла обратная по смыслу сделка — Google объявил о покупке Motorola Mobility, подразделения концерна Motorola, отвечающего за выпуск мобильных телефонов. На наших глазах один компьютерный гигант планировал отказаться от производства компьютеров и сосредоточиться на сервисе, а другой, до этого не торговавший физическими устройствами, приобрел завод.

Правда, решение Апотекера настолько не понравились рынку и акционерам, что всего лишь через месяц, в конце сентября 2011 года, совет директоров HP уволил Апотекера, назначив вместо него Мэг Уитмен. Вскоре после назначения Уитмен объявила о новой продуктовой стратегии. Но сам тот факт, что HP задумалась о закрытии своего ключевого направления, а Google решила создавать что-то физически осязаемое, говорит, во-первых, о том, насколько важен вопрос продукта для любой компании, а во-вторых, о том, насколько ответ на него не очевиден. Если компания много лет продавала печенье, моторное масло или турбинные лопатки, это не означает, что и впредь она будет заниматься именно этим.

Примеров тому много. Еще лет 10–15 назад считалось, что выпуск внедорожников — удел относительно небольших нишевых компаний

или специальных подразделений автоконцернов. Однако сейчас кроссоверы выпускаются под всеми марками, включая Peugeot и Bentley.

Американская компания Caterpillar выпускала экскаваторы и прочую тяжелую технику, а сейчас под маркой Cat можно купить обувь. Компания «Магнит» много лет была продуктовым ритейлером, а недавно запустила сеть формата «дрогери» — небольшие магазины товаров для гигиены, бытовой химии и парфюмерии.

Компания Apple с конца 90-х шла своим, нетипичным путем. Сначала родился музыкальный сервис iTunes — программный продукт. Затем появился iPod — аппаратный носитель для музыки. Потом появился iPhone — устройство для совершенно другого рынка, затем — iPad, в котором слились воедино функции телефона и ноутбука. А уже в 2011 году Apple представил iCloud — облачный сервис, то есть вновь программный продукт.

В книге «Маркетинговые войны» Джек Траут прямо указывает, что каждой автомобильной компании следует искать и находить собственную нишу, в которой компания могла бы стать безусловным и прочным лидером. Однако книга была написана давно. На деле рынок двинулся в противоположную сторону, и производители начали расширять продуктовые линейки, стремясь выпускать автомобили всех типов и размеров. Сегодня на дороге можно увидеть внедорожник с логотипом Peugeot и Cadillac на радиаторной решетке, малолитражку от Mercedes и представительский Hyundai.

Вы можете купить стиральную машину LG, телевизор LG, мобильный телефон LG. Но вы не найдете на прилавке мобильный телефон от Miele или Bosch. Зато автозапчасти Bosch продаются весьма успешно. Компания Yamaha продает музыкальные инструменты, товары для гольфа, детали интерьера автомобилей, полупроводники и внедорожники. А вот бизнес по выпуску товаров для стрельбы из лука был закрыт ею в 2002 году, хотя существовал с 1959 года.

Выбор продукта (напомню, под продуктом может пониматься и услуга) — самый важный с точки зрения стратегии. Удачный выбор может обеспечить процветание на несколько лет, неудачный — разорить предприятие. При этом выбор может принимать различные формы:

1. Вы можете просто расширять ассортимент. Когда прибыль от продажи телефонов уменьшилась, сети салонов сотовой связи начали продавать не только электронику, но и авиабилеты, страховые полисы, музыкальные альбомы и т. д. Сети уже не воспринимались как «места продаж телефонов». Большая, разветвленная, федеральная сеть салонов стала рассматриваться как мощный канал по доставке

товаров потребителю. А уж каким именно будет этот товар — второй вопрос.

Мало кто из независимых автодилеров торгует автомобилями только одной марки. Даже те из них, что начинали с монобрендовой модели, рано или поздно включали в портфель автомобили других, не конкурирующих марок.

При этом расширение ассортимента не обязательно связано с радикальными шагами — вы можете просто ввести в линейку несколько новых позиций или слегка модифицировать старые. Но в любом случае это — стратегическое решение.

2. Вы можете сфокусироваться на какой-то одной нише из имеющихся. Вы можете обнаружить, что некоторые направления или товарные категории приносят мало дохода, а какие-то — много. В этом случае вы можете решить сфокусироваться на доходных направлениях, а остальные обеспечивать ресурсами по остаточному принципу или вовсе закрыть. В сущности, решение НР о закрытии направления ноутбуков и планшетов — именно такого рода.
3. Вы можете обнаружить, что какой-то из видов деятельности, которые осуществляет ваша компания, больше востребован на рынке, чем другие. Например, вы можете производить товар, доставлять его и монтировать. Но если производителей товара на рынке много, а осуществлять квалифицированный монтаж трудно из-за высоких требований к персоналу (а у вас как раз такой персонал), вам может прийти в голову, что вы больше заработаете на монтаже. А если доставка получается у вас лучше всего (а с производством, наоборот, постоянные проблемы), может статься, что на доставке вы заработаете больше. Много лет назад компания Lockheed строила самолеты и пыталась конкурировать с Boeing. Однако в какой-то момент менеджеры компании поняли, что Boeing им не догнать, и сфокусировались на специализированных поставках различной военной техники — радаров, спутников, ракет, боеприпасов и т. д. В итоге в 2005 году компания стала, по данным Defence News, крупнейшей в мире компанией военно-промышленного комплекса. То есть Lockheed — уже давно не производитель самолетов, что отнюдь не мешает этой фирме быть весьма успешной.
4. Вы можете заметить, что вашим клиентам нужно не столько ваше оборудование, сколько технические решения по установке и эффективному использованию оборудования, не обязательно вашего. В этом случае вы можете превратиться из производственной в сервисную компанию, а в вашем ассортименте могут появиться

товары сторонних производителей. Многие российские фирмы, в 90-х начинавшие с поставок компьютеров, в итоге переродились в сервисные.

5. Вы можете уйти в другой ценовой сегмент. Например, если вы продавали только дешевую одежду, вы можете рискнуть и начать торговать дорогой, с более высокой наценкой. Правда, при этом вы должны быть уверены, что у вас есть (или будут) покупатели на новый товар.
6. Вы можете начать торговать сопутствующим товаром. Например, если вашим покупателям требуется не только плиточный клей, но и все приспособления для наклейки плитки, эти приспособления могут стать хорошим дополнением в вашем ассортименте.
7. Вы можете двинуться на соседние, близкие по смыслу и товару рынки. Так, оконные компании часто расширяют бизнес за счет жалюзи или натяжных потолков — клиентам нравится получать эти решения в комплексе, в одной компании. Фирме, занимающейся установкой ванн, может оказаться не так уж и трудно расширить ассортимент за счет укладки теплых полов или плитки.
8. Вы можете полностью сменить профиль деятельности или диверсифицироваться, занявшись совершенно новыми для себя продуктами. В России довольно много корпораций, в которые входят совершенно разные бизнес-подразделения. Например, компании холдинга «Гема» занимаются продажей автомобилей, прокатом легковых машин, строительством и даже размещением рекламы в московском метро. Но это — чрезвычайно рискованный путь. Выходить на новые рынки можно, только обладая хорошим знанием этих рынков и компетенциями, способными обеспечить успех. Если вашим корневым бизнесом всегда было производство салфеток, у вас могут возникнуть трудности при выходе на рынок программного обеспечения.
9. Вы можете оставить все как есть. В современном мире все меняется очень быстро, и компании приходится постоянно меняться вслед за ним. Однако перемены не являются самоцелью. Если ваши ключевые товары или услуги продолжают приносить вам доход, а конкурентная среда пока не несет серьезных угроз, возможно, вам стоит оставаться в выбранном русле, лишь точечно оптимизируя ассортиментный ряд. Главное, чтобы это решение было основано на глубоком и взвешенном анализе.

Выбор за вами. Главное, чтобы вы ясно понимали, что именно будет ваша компания продавать клиентам в ближайшие три года. Разумеется,

предвидеть ситуацию на три года вперед сложно (хотя в некоторых отраслях, например в автомобилестроении, по-другому никак), но стратегия — не конституция страны, ее можно и должно корректировать, как только в этом возникает необходимость.

Итак, стратегический выбор продуктов осуществляется путем ответов на следующие вопросы:

1. Какие продукты приносят нашей компании прибыль сейчас? Какие приносят больше других?
2. Растет рентабельность этих продуктов или падает? Может, сегодня доходность еще высокая, но признаки заката уже видны?
3. Сохранится ли высокая рентабельности в ближайшие три года?
4. Что угрожает рентабельности этих продуктов — конкуренты, изменения спроса, китайские аналоги?
5. На какой стадии жизненного цикла находится продукт?
6. Что будет со спросом в ближайшие три года?
7. Как отреагируют конкуренты на изменения спроса?
8. Что будет с предложением?
9. Есть ли угроза появления товаров-субститутов, заменителей? Например, смартфон — субститут для GPS-навигатора, планшет — для ноутбука или ридера, интернет-магазин — для супермаркета и т. д. Это важный вопрос, на котором мы подробнее остановимся чуть ниже, часто российские компании его себе не задают.
10. Продукты, приносящие меньший доход, — что будет с ними? Вырастут ли спрос и рентабельность, или сократятся?
11. Может ли компания безболезненно отказаться от товаров и услуг, доходы от которых не растут или падают? Не повредит ли это другим товарам? Это — очень важный вопрос, которому мы даже посвятим отдельную главу.
12. Какие сопутствующие товары компания может продавать через существующие каналы сбыта?
13. Какие услуги может компания оказывать своим клиентам для получения дополнительного дохода — доставку, монтаж, послегарантийное обслуживание?
14. Какие новые товары могут теоретически быть интересными компании?
15. Сможет ли компания продавать эти товары существующим клиентам, или нужно искать новых?
16. Сможет ли сбытовая система компании продавать эти товары одновременно со старыми, или нужно создавать новый отдел продаж?

17. Почему мы думаем, что спрос на новые товары и их рентабельность будут высокими в течение трех лет? Достаточно ли хорошо мы знаем новый рынок, чтобы уверенно на него выходить?
18. Есть ли у компании компетенции для производства, логистики и продажи этих товаров?
19. Хватит ли у компании ресурсов для запуска новых товаров — финансовых, производственных, складских, человеческих?
20. Какие знания и навыки нужно приобрести персоналу для запуска новых товаров?
21. Стабильно ли работают поставщики по новым товарам? Стабилен ли спрос?
22. Какова сезонность спроса? Подразумевают ли новые продукты «мертвые сезоны», когда спрос резко падает?
23. Какую маркетинговую поддержку необходимо оказать новым продуктам? Хватит ли у нас ресурсов для необходимой рекламной поддержки?
24. Какова конкуренция на рынке новых продуктов, которые мы рассматриваем?
25. Чем наши новые продукты будут уникальны? Чем они будут отличаться от аналогов? Чем мы будем привлекать потребителей?
26. Можем ли мы использовать для новых продуктов старые бренды, или придется создавать новые?

Вы можете легко продолжить этот список сами. Главное — уловить общую логику рассуждения. Кстати, из данных вопросов становится понятно, почему любой компании нужен и важен маркетолог. Любая компания работает на каком-либо рынке, и в ней должен быть кто-то, кто этот рынок детально изучает и анализирует. Но особенно это важно, если предприятие планирует выйти на новые, неизведанные рынки — кто, кроме маркетолога, соберет и обобщит информацию?

Хотелось бы на одном из пунктов остановиться чуть подробнее. В списке вопросов упоминается также жизненный цикл продукта: ЖЦП (на тему ЖЦП написана масса прекрасной литературы, так что здесь не имеет смысла долго обсуждать эту тему). Любой успешный продукт проходит несколько стадий жизненного цикла: разработка, внедрение и испытание, рост, зрелость и упадок. Никакой продукт не живет вечно. Конечно, есть вечные вещи (например, кирпичи или соль), пользующиеся постоянным спросом, однако они существенно модифицируются. Технологии производства кирпичей меняются, соль выпускается с новыми добавками и т. д. Телефоны во всем мире выпускают более 100 лет, но посмотрите, как они за это время изменились.

На каждом этапе ЖЦП стратегия компании в отношении продукта меняется. На этапах от разработки до роста продукт требует инвестиций (в том числе в продвижение) и внимания. Во время этапа зрелости (а многие маркетологи делят этот этап на несколько подэтапов) компания возвращает свои инвестиции в продукт, не забывая, однако, следить, чтобы он оставался актуальным, — слегка его модернизирует и щедро подпитывает рекламой. На этапе упадка компания старается выжать из продукта максимум, так как скоро он «умрет» — либо уйдет с рынка, либо растеряет рентабельность. В это время и рекламная поддержка, и модернизация прекращаются.

Очень важно, чтобы ваши маркетологи ясно определили этап ЖЦП, на котором находятся ваши товары. Ведь попытки включить в ассортимент новые продукты, находящиеся в упадке, или попытки «реанимировать» нежизнеспособные продукты из вашей линейки обойдутся вашей компании очень дорого.

Выводы

По итогам этой части стратегической работы вы должны четко ответить для себя на вопрос — какой продукт или услуга (продуктовая линейка или спектр услуг) будут для вас определяющими в ближайшие годы. Иногда даже само понятие «продукт» вызывает вопрос: например, что является продуктом для ресторана — блюда или услуги? Ведь если для ресторана главным являются блюда, владельцам надо бросить все силы на совершенствование кухни. Если услуга важнее блюд, приоритетным становится обучение персонала и контроль за его работой. Между тем это два совершенно разных стратегических решения, и управляющим ресторанами, скорее всего, придется выбирать — попытки доводить до совершенства два процесса одновременно мало кому удаются. Чтобы ответить на этот вопрос, надо выяснить: ради чего ваш потребитель ходит к вам? Что он на самом деле ценит больше — вкусную еду? Атмосферу? Быстроту обслуживания? Вежливость официантов? Какие последствия будет иметь ухудшение или улучшение качества блюд или сервиса?

Как вы уже, наверное, понимаете, ошибки в выборе ключевого продукта обходятся дорого. Такими историями полны учебники по менеджменту, и на страницах этой книги их тоже будет немало. Некоторые из этих историй происходят прямо у нас на глазах — обанкротилась фирма Kodak, переживает непростые времена Nokia, несомненное лидерство Apple на рынке смартфонов и планшетов под вопросом.

Новые продукты, казавшиеся такими привлекательными поначалу, могут истощить ресурсы компании, так и не принеся желаемых доходов.

И наоборот — попытка постоянного усовершенствования старого продукта может отнять все силы, не принеся результатов. А порой случается и такое — продукт-золушка, на который никто не делал ставок, вырывается в лидеры рынка.

Но, выбирая себе продукт на три года, помните об ограниченности ресурсов — даже если другие рынки или товары сулят немалые доходы, у вас может не хватить средств, времени, людей и компетенций для их освоения.

9.1.1. Товары-субституты

Хотелось бы сказать несколько слов о товарах-субститутах (или, по-русски, товарах-заменителях). Уж слишком часто предприниматели пристально следят только за прямыми конкурентами, тогда как опасность подстерегает их совершенно с другой стороны.

Рассмотрим примеры:

- Скоростные поезда «Сапсан» представляют угрозу авиасообщению Москва — Петербург и Москва — Нижний. Поезда «Аэроэкспресс» в Москве могут нанести ущерб компаниям, специализирующимся на услугах такси в аэропорты.
- Смартфоны представляют угрозу для производителей многих электронных устройств — диктофонов, GPS-навигаторов, фотокамер, ноутбуков.
- Электронные книги вытесняют с рынка бумажные, новостные сайты — печатные газеты и журналы.
- Интернет, дающий колоссальные возможности для покупок и досуга представляет угрозу для компаний, ведущих бизнес в «офф-лайне».
- Телеконференции Skype несут в себе опасность для авиакомпаний — ведь совещания теперь можно проводить удаленно. А многочисленные интернет-школы и вебинары угрожают рынку традиционного образования.
- Легальные сайты в Интернете, на которых вы можете посмотреть сотни фильмов и сериалов, угрожают продажам DVD.

Это — только самые очевидные примеры. Смотреть на товары-субституты нужно максимально широко. Например, различные формы отдыха, совершенно не похожие друг на друга, могут оказаться конкурентами. Скажем, кинотеатры в спальных районах часто являются популярным местом досуга. Но если неподалеку от кинотеатра появился боулинг — совершенно, на первый взгляд, другая форма отдыха, — боулинг-клуб может стать конкурентом кинотеатру. Ведь время для досуга у

человека ограничено, и если он уже потратил его на боулинг, на кино его уже может не хватить. Посмотрите вокруг — нет ли в окружающей среде слабых признаков появления такого рода угрозы? Она может прийти внезапно и с совершенно неожиданной стороны.

В сфере досуга товаров-субститутов особенно много. Ведь досуг тесно связан с невозполнимым ресурсом — временем. У современного человека очень мало времени на отдых, и если он потратил его, читая книги, он может не успеть в кино. Компьютерные игры, которые часто глубоко «затягивают» пользователей, являются мощным конкурентом любым другим формам отдыха, после них у человека порой не остается ни времени, ни сил ни на что другое. Социальные сети — другой мощный «пожиратель» свободного времени, ради которого многие готовы отказаться от похода в ресторан или занятий спортом.

Формально фастфуд и рестораны среднего ценового сегмента — не конкуренты. Однако питаться человеку нужно лишь трижды в день, и если почему-либо потребитель зашел не в ваш ресторан, а в фастфуд по соседству, для вас он как клиент потерян. Натяжные потолки лишают работы штукатуров и продавцов побелки. Компьютеры лишили работы машинисток, централизованное отопление — трубочистов, мобильные телефоны — операторов телефонов-автоматов. Таких примеров вокруг множество.

В недавнем интервью в деловом журнале Майкл Делл, основатель компьютерной империи имени себя, уверял читателей, что успех планшетных компьютеров ничем не угрожает традиционным, стационарным компьютерам и ноутбукам. Это, утверждал Делл, совершенно разные устройства, созданные для различных целей. Однако на деле это не так — пока что продажи ноутбуков и традиционных компьютеров падают по всему миру.

Чай «Базилюр» в красивой подарочной упаковке, придуманный российской компанией, сумел отвоевать рынок не столько у других видов чая, сколько у шоколада, коробок конфет и алкоголя — его стали чаще покупать в качестве подарков. В самом деле, дарить красивую, дорого выглядящую жестяную коробку чая вместо банального набора конфет куда приятнее. «Базилюр» стал товаром-заменителем для рынка алкоголь-шоколадных презентов.

Субститут — это товар или услуга, имеющая, на первый взгляд, мало общего с вашими товарами или услугами, но способная тем или иным способом удовлетворить ту потребность клиента, которую ранее удовлетворяли вы.

Например, у вас музыкальная радиостанция, ориентированная на водителей. Вы удовлетворяете их потребность чем-то развлечь себя во

время езды, создавая интересный эфирный продукт — смесь музыки, болтовни диджея, тематических программ и новостей.

Количество радиостанций в эфире сейчас ограничивается техническими возможностями самого FM-диапазона. В нем физически не может быть более определенного числа пригодных для вещания частот. То есть конкурентов у вас может быть много, но все же их число конечно.

В начале 2000-х радиийщики рассматривали в качестве основной будущей угрозы переход на цифровые стандарты вещания. Ведь цифровые стандарты фактически никак не ограничивают число станций в эфире. При переходе «на цифру» в эфире могло появиться хоть 100, хоть 500, хоть 5000 радиостанций.

Но эпоха цифрового радио так и не наступила — угроза идет с другой стороны. Уже в ближайшие годы скорость передачи данных в мобильных телефонах вырастет, а ее стоимость — упадет. И это приведет к тому, что ваши автомобилисты выключат ваше радио и начнут слушать прямо с телефонов, через динамики машины, потоковое вещание музыки из Интернета. К их услугам к тому времени в Интернете будут десятки таких сервисов, и пользователи смогут составлять собственные плей-листы, основанные на своих, а не на ваших вкусах. Фактически, каждый пользователь сможет собрать, как мозаику, свое радио. И новости, кстати, тоже в Интернете найдутся. И информация о пробках. Так что если у вас свое радио, вам стоит подумать, чем оно будет зарабатывать через 5 лет.

Другой пример — программы для смартфонов и планшетов, которые могут при помощи встроенной камеры распознавать здания, на которые они направлены. Вы можете гулять по европейской столице с телефоном в руках и, наводя его на интересующие вас здания, тут же получать о них любую информацию, которая обычно нужна туристам. Зачем вам в таком случае живой гид?

Кстати, двухколесный электрический самокат Segway во многих европейских столицах предлагается как альтернатива экскурсионным автобусам. Пара минут на адаптацию — и вот уже вы катите на «сегвее» вслед за экскурсоводом, забыв о пробках. А если вы захотите в это время передать привет маме, то будете отправлять ей не открытку, а сообщение через социальную сеть.

Поставщики традиционной стальной арматуры долго считали конкурентами только друг друга — до тех пор, пока на рынок не ворвалась арматура на основе полимеров, такая же прочная, но куда более легкая и экономичная.

Недавно в Интернете появился несколько неожиданный, но вполне реалистичный прогноз. Его автор уверяет, что через некоторое время операторы сотовой связи превратятся просто в технические компании, обеспечивающие передачу сигнала. Исчезнут телефонные номера, исчезнут бренды сотовой связи. Останутся только продвинутые телефоны, быстрый мобильный Интернет и программы, обеспечивающие связь между людьми. Например, социальные сети. В самом деле — зачем вам и вашим друзьям телефонные номера, если вы можете связываться друг с другом через свои аккаунты в Facebook? Причем не только обновлять статусы, но и звонить, обмениваться короткими сообщениями, отправлять видеоролики и так далее. К этому дело идет уже сейчас — сотовые компании уже столкнулись с резким уменьшением числа смс. Их вытесняют мобильные мессенджеры вроде WhatsApp.

Мир стремительно меняется. Интернет и развитие технологий перестраивает, а порой и уничтожает целые отрасли. То, что сегодня пользуется устойчивым спросом, завтра может оказаться на свалке истории.

Хотя жизнь показывает, что не всегда появление новой технологии (а, значит, и нового способа потребления продукта) уничтожает старую. Телевидение и Интернет не вытеснили кино — даже когда в продажу поступили огромные плазменные панели и домашние кинотеатры.

Интернет-продажи пока не вытеснили обычную торговлю, и вряд ли это случится в ближайшие годы.

Планшеты пока не вытеснили ноутбуки — у них не хватает клавиатуры для полноценного создания контента.

В ряде случаев товары-субституты захватывают рынок слишком медленно из-за консерватизма пользователей. Например, люди, с детства привыкшие читать книги и газеты с бумажных носителей, порой неохотно переходят к электронным. Одежду и обувь люди пока предпочитают покупать в обычных магазинах, поскольку процесс покупки включает в себя не просто механический выбор, но и получение впечатлений, связанных с просмотром коллекций и примеркой. А продвижению упомянутой выше стеклопластиковой арматуры мешает предубеждение покупателей, которым она интуитивно кажется более хрупкой.

Поэтому к товарам-субститутам, как и к любой стратегической угрозе, нужно относиться трезво и взвешенно. Угрозы нужно учитывать, их нужно всерьез рассматривать, но они не должны быть поводом для необоснованной паники.

Но и упускать их из виду не стоит. Компания Kodak раньше других создала цифровую камеру, но не увидела в цифровой фотографии угрозу своим пленкам. И теперь она — банкрот.

9.1.2. Что **не** продавать

Питер Друкер в своей книге «Эффективное управление предприятием» уделил очень много внимания продуктам, услугам и видам деятельности, которые компания обязана исключить из своей жизни. Он считал, что топ-менеджеры должны задавать себе вопрос: «От каких продуктов или видов деятельности я могу отказаться?» не реже, чем вопрос «Чем еще может заняться моя компания для получения прибыли»? Неприбыльные продукты, убыточные торговые точки, нерентабельные услуги или филиалы пожирают ресурсы компании, которые можно было бы вложить в успешные товары или виды деятельности.

Когда-то компания General Electric представляла собой огромный, пятый в мире по объемам выручки холдинг, выпускавший самые разнообразные продукты — от турбин и медицинской техники до бытовой электроники. Легендарный Джек Уэлч, тогдашний глава компании, провозгласил стратегию, согласно которой любое предприятие, входящее в General Electric, должно быть либо первым на своем рынке, либо, в крайнем случае, вторым. Если достичь этого в ближайшее время было невозможно, компанию закрывали или продавали.

Нельзя сказать, чтобы эта идея нашла горячую поддержку в рядах топ-менеджеров. «Компанию X закрывать нельзя, — горячились они, — ведь она приносит прибыль, пусть и небольшую!» Уэлч возражал им, что небольшая прибыль, 1–2%, — это скрытый убыток, потому что любой бизнес отнимает у холдинга ресурсы — деньги, людей, оборудование, земли. И пусть этот бизнес возвращает ресурсы с прибылью 1–2%, это ничего не меняет. Ведь холдинг мог бы вложить те же ресурсы в другой бизнес с доходностью 10–15%, таким образом, заработав больше.

Представьте себе, что вы — владелец киоска на автобусной остановке. Вы торгуете в нем типичными для киосков продуктами и получаете доход в размере 1000 долларов в месяц. Поскольку бизнес у вас маленький, всеми вопросами (закупками, отношениями с властями и даже порой продажами) вы занимаетесь сами. Это отнимает все ваше время.

К вам приходит такой же предприниматель с соседней улицы, который хочет расширить свой бизнес. Он предлагает снять в аренду ваш киоск за 300 долларов в месяц. На первый взгляд, его предложение кажется абсурдным, ведь 300 меньше чем 1000. Но, с другой стороны, сдав киоск в аренду, вы высвободите для себя бесценный ресурс — время. И это время вы можете (и должны) использовать для получения дохода иным способом. Если вы видите, что вы можете, скажем, устроиться на работу, которая принесет вам гарантировано больше 700 долларов в

месяц, вы просто обязаны принять предложение соседа. Ведь ваш суммарный доход (аренда + зарплата) превысит 1000 долларов, которые вы получали ранее.

Раньше вы инвестировали все свои ресурсы (киоск и время) в бизнес, который приносил вам 1000 долларов. Теперь вы инвестируете те же ресурсы по-другому, и теперь это принесет вам больше дохода. Финансисты сказали бы, что рентабельность ваших активов выросла. При этом нельзя забывать, что, если вы занимаетесь бизнесом, то есть управляете киоском, вы несете так называемые «предпринимательские риски». Проще говоря, ваши 1000 долларов вам не гарантированы. Есть множество причин, по которым вы можете их не получить. Сдача в аренду и твердый оклад — гораздо менее рискованные виды деятельности. Предпринимательский риск должен быть оплачен доходом выше, чем спокойная работа с 9 до 18 за гарантированное вознаграждение.

Так что если к вам пришел сосед с предложением аренды за 300 долларов, вы должны задать себе вопрос — есть ли способ существенно увеличить доход от вашего киоска? Если нет, предложение соседа стоит принять.

Другой пример. Компания производит стройматериалы. Остаточная стоимость оборудования составляет 1 миллион рублей. Запасы сырья и материалов составляют еще 500 000, то есть активы составляют 1,5 миллиона. Выручка от продаж составляет 750 000 рублей в год, чистая прибыль — 75 000 рублей.

С бухгалтерской точки зрения цех приносит прибыль. Владелец также подсчитал, что прибыль составляет 10% от выручки, сравнил этот показатель с другими отраслями и выяснил, что это не самый плохой результат. Владелец считает свой бизнес успешным. Однако приглашенный в качестве консультанта экономист подсчитал, что рентабельность активов составляет лишь 5% годовых: 75 000 чистой прибыли — это 5% от активов в 1,5 миллиона.

Но ведь доход в размере 5% на вложенный капитал (или даже больше) владелец мог получить, просто положив деньги, инвестированные в оборудование и складские запасы, в государственный банк. А если бы он при этом еще и устроился на работу, его доход на вложенный капитал был бы еще больше, а риски его были бы меньше. Возможно, существенно больше можно было бы заработать, вложив деньги в иное предприятие. В любом случае владельцу необходимо либо резко увеличивать выручку и доходы от своего предприятия, либо закрывать бизнес и искать другие варианты инвестиций.

Однажды я консультировал компанию по производству продуктов питания с объемом выпуска в десятки тонн в сутки. В ходе изучения ассортимента мы обнаружили, что из более чем 1000 единиц выпускаемой продукции 300 производятся в объемах не более 100 килограмм в год (!). При этом под некоторые из этих 300 позиций были оборудованы отдельные цеха и закуплено специализированное оборудование. Фирма держала в штате специалистов по закупкам и обслуживанию этой техники, технологов, поваров и т. д. Компания безжалостно избавилась от этих продуктов. Часть были просто выведены из ассортимента (поскольку у них нашлись гораздо более популярные аналоги), часть компания стала закупать на стороне, у фирм, выпускавших подобные товары массово, с низкими издержками, и готовых производить их под чужой торговой маркой. Освободившиеся помещения, оборудование и людей либо сократили, либо перенаправили на выпуск популярной продукции. Доходы компании заметно выросли.

Как правило, предприятия ведут несколько видов деятельности и выпускают несколько видов продуктов и услуг. В таком случае им чаще всего бывает просто не разобраться, что приносит им доход, а что — убыток. Разные виды продуктов производятся на одном и том же оборудовании, в одном и том же помещении и теми же людьми. Все затраты, включая электроэнергию, фонд оплаты труда, рекламу и маркетинг, налоги и т. д., считаются «котловым методом». Если выручка превысила затраты (появилась бухгалтерская прибыль), владельцы обычно успокаиваются и считают свой бизнес успешным. Однако на самом деле они просто не знают, какие продукты приносят им прибыль, а какие — убытки. А если у компании в ассортименте более 10 продуктов или услуг, почти гарантированно часть из них убыточна.

Как правило, про каждый из продуктов в нашем ассортименте нам точно известны лишь несколько вещей — объем продаж и выручка, размер наценки, материальная себестоимость (либо цена, по которой вы его купили, либо стоимость сырья, из которого вы его произвели) и, в отдельных случаях, стоимость затрат на производство. Но помимо этого компания несет массу других расходов — на рекламу, на логистику, на содержание офисных сотрудников, на налоги и т. д. Эти расходы ложатся на всю компанию, без разбивки по продуктам.

Точно разделить эти затраты (особенно аренду, налоги, амортизацию, рекламу) между различными продуктами невозможно. Бухгалтеры обычно распределяют такие общие затраты пропорционально объему продаж, но это означает, что чем больше какого-либо продукта продается, тем больше издержек он на себя оттягивает. Это может создать у вас

впечатление, что ваш самый ходовой товар приносит вам одни убытки, и повлечь за собой ошибочные стратегические решения.

Общий вывод из всего вышесказанного — не все, что компания продала дороже, чем купила (или чем произвела), приносит ей прибыль. Очень часто некоторые товары или виды деятельности приносят скрытые убытки.

Задача любого директора и топ-менеджера — выявлять и искоренять эти «зоны убытков». В Главе 7 мы говорили об ограниченности ресурсов предприятия. Убыточные товары, услуги или виды деятельности страшны не только тем, что пожирают финансы предприятия. Они пожирают куда более ценный ресурс — время и силы специалистов и руководителей компании. Те самые время и силы, которые можно было бы направить на лучшие, прибыльные продукты.

Стив Джобс, вернувшись в Apple в 1991 году, первым делом резко сократил продуктовую линейку. Вероятно, часть из сокращенных продуктов приносила неплохую операционную прибыль. Но Джобс предпочел сфокусироваться на узкой продуктовой линейке, что позволило ему создать продукты-легенды.

Как же определить, какие продукты приносят прибыль, а какие убытки?

У каждого предприятия своя специфика, но наиболее распространенная проблема — большая доля упомянутых выше общефирменных издержек, распределяемых «колтовым» методом. Расходы на управленцев, на бухгалтерию, на маркетинг, на склад и т. д. раскладываются между продуктами либо пропорционально объему продаж, либо на усмотрение главбуха.

Некоторые компании пытаются распределять издержки точнее, запуская сложные методы и компьютерные программы. Но, какой бы метод распределения издержек вы ни применили, его точность все равно будет невысока. Вам придется смириться с тем фактом, что в большинстве случаев измерить точно вклад того или иного товара в прибыль предприятия невозможно. Но это не означает, что вы ничего не можете сделать. Существуют не столь точные, но вполне жизнеспособные методы оценки эффективности продукта, на основании которых вы можете принимать решения — оставить ли товар в ассортименте, или исключить. Финансисты их, скорее всего, забраковали бы, но для управленцев (у которых нет времени ждать, пока финансисты все точно подсчитают) они сгодятся.

Метод грубой оценки «полезности» продукта

Вам известны объемы продаж и валовой прибыли (выручка минус прямая себестоимость) по каждому продукту. Для начала необходимо провести ABC-анализ по выручке и такой же анализ — по валовой прибыли. Товары, которые попадут в категорию «С» в обоих случаях, явные кандидаты на выбывание — они не дают ни выручки, ни маржи. Хотя я бы рекомендовал также просмотреть оба варианта «ВС» и «СВ» — это явно не очень благополучные товары. Подключите маркетологов — пусть они выскажутся по поводу рыночных перспектив таких продуктов.

Посмотрите, как вели себя показатели выручки и валовой прибыли товаров категорий В и С в последние год-два. Если они постепенно снижались, весьма вероятно, что товары медленно умирают. Возможно, спрос на них снизился, а возможно, конкуренция возросла настолько, что продавать их можно только в маленьких объемах и с низкой наценкой. В любом случае вряд ли когда-либо в будущем эти товары расцветут и снова начнут приносить прибыль. В то же время они занимают место на вашем складе, вы тратите средства на их выпуск, в сырье, материалах и запасах готовой продукции связаны большие деньги. Ваши менеджеры по сбыту тратят на их продажу время, которое могли бы потратить на продажу более маржинальной продукции. Ваши бухгалтеры и кладовщики учитывают движение товаров и сырья.

При этом необходимо помнить, что чаще всего для выпуска и хранения на складе, для учета, продажи и отгрузки единицы неприбыльного товара необходимо столько же затрат, сколько и в случае с прибыльным. Что компания часто тратит на бизнес-процесс обработки заказа стоимостью 100 000 рублей столько же, сколько на обработку заказа в 10 000 рублей или в миллион. Что стоимость хранения товара на складе часто больше зависит от физических размеров товара, а не от его стоимости. Что бухгалтерское сопровождение любой сделки требует одинаковых усилий и времени, независимо от размеров сделки. И уж тем более независимо от того, принесла ли сделка прибыль или убыток. Что усилия по взысканию дебиторской задолженности чаще всего не зависят от ее размеров — судиться за 50 000 рублей так же трудно, как и за 5 миллионов.

Давайте разберем упрощенный пример, который, однако, проиллюстрирует сам подход. Предположим, у компании есть 3 товара — X, Y и Z. Общая выручка компании — 1 миллион рублей. Между продуктами выручка распределилась неравномерно, это связано как с объемами отгрузок, так и с ценой продукта.

Распределение выручки между продуктами:

Продукт	Кол-во	Цена	Выручка	Доля в выручке
X	10 000	20 р.	200 000 р.	20%
Y	7000	40 р.	280 000 р.	28%
Z	5200	100 р.	520 000 р.	52%

Итого: 1 000 000 р.

При этом каждая сделка по продукту X приносит 15% маржинальной прибыли, по продукту Y — 20%, а по продукту Z — 25%. Доля в общей маржинальной прибыли предприятия, таким образом, будет выглядеть так:

Распределение маржи между продуктами:

Продукт	Выручка	Маржа	Маржа, руб.	Доля в марже
X	200 000 р.	15%	30 000 р.	14%
Y	280 000 р.	20%	56 000 р.	26%
Z	520 000 р.	25%	130 000 р.	60%

Итого: 216 000 р.

Из таблиц видно, что продукт X приносит компании меньше всех как выручки, так и маржинальной прибыли. При этом по количеству отгруженных единиц товара он превосходит как Y, так и Z. Это, вероятнее всего, означает, что продукт X требует больших временных затрат почти всех подразделений компании — сбытовых, складских, учетных и т. д. А если продукт X в силу своих особенностей требует специального хранения или отличается, допустим, большими габаритами, то о целесообразности наличия в ассортименте компании такого продукта стоит очень серьезно задуматься. Также стоит принять во внимание и товарные запасы продукта X — сколько его необходимо держать на складе, чтобы обеспечить отгрузки? Сколько денег при этом связано в продукте? Можно ли направить эти деньги на более прибыльное направление?

Руководитель компании должен задаться вопросом — что будет, если продукт X будет исключен из ассортимента? С одной стороны, это отразится на выручке. Но как это отразится на доходности и обороте денежных средств? Однажды топ-менеджер крупной компании наотрез отказывался выводить из ассортимента позиции, которые он и сам считал нерентабельными, мотивируя это тем, что в этом случае издержки производства распределятся между оставшимися товарами и сделают их

менее рентабельными. Но если топ-менеджер соглашается держать в ассортименте убыточные позиции только потому, что не знает, как эффективно использовать высвободившиеся ресурсы, он, возможно, занимает не свое место. Если вы прекратили продажи продукта X, какие издержки вы можете сократить? Как это отразится на доходности предприятия? Какой будет чистая прибыль предприятия в этом случае? Куда вы сможете направить высвободившиеся денежные средства?

Кстати, денежные средства, связанные в продукте (в остатках продукции и сырья), могут наносить компании даже больший урон, чем низкая рентабельность, особенно в торговых компаниях. Недостаток денежных средств, вызванный затоваркой склада неликвидами, может лишить компанию возможности закупать в нужных объемах ходовые и прибыльные позиции и очень болезненно сказаться на ее показателях.

Порой некоторые издержки сократить невозможно или очень сложно. Например, вы арендуете помещение под склад и не можете сократить его на 30%, даже если прекратили заниматься товаром, который занимает именно столько площади. В этом случае (как, впрочем, и во всяком другом) вам следует задать себе вопрос — какой продукт я могу включить в ассортимент вместо X? Могу ли я за счет отказа от продукта X увеличить продажи продукта Y и Z?

Давайте снова рассмотрим упрощенную иллюстрацию и представим, что вы вывели из ассортимента товар X из предыдущего примера и за счет высвободившихся ресурсов (времени менеджеров по продажам, площадей, финансовых средств) увеличили отгрузки Y и Z таким образом, чтобы выручка компании осталась прежней — 1 миллион.

Распределение выручки между продуктами:

Продукт	Кол-во	Цена	Выручка	Доля в выручке
Y	7675	40 р.	307 000 р.	31%
Z	6930	100 р.	693 000 р.	69%
		Итого:	1 000 000 р.	

Посмотрим, как при этом изменится маржинальная прибыль:

Распределение маржи между продуктами:

Продукт	Выручка	Маржа	Маржа, руб.	Доля в марже
Y	307 000 р.	20%	61 400 р.	26%
Z	693 000 р.	25%	173 250 р.	74%
		Итого:	234 650 р.	

Маржинальная прибыль предприятия выросла — с 216 000 рублей до 234 000, то есть на 8,6%. Если при этом все прочие издержки предприятия остались неизменными, то весь прирост маржинального дохода оказался приростом чистой прибыли. Похожего эффекта можно было бы добиться, заменив продукт X каким-нибудь продуктом S с еще более высокой доходностью — и маржинальный доход, и чистая прибыль выросли бы.

Конечно, порой исключение из ассортимента одного продукта влияет на продажи других товаров. Это происходит в случаях, когда покупатель приходит к вам именно за широким ассортиментом или когда продукты продаются в комплекте и X без Y просто никому не нужен. Но это бывает гораздо реже, чем считают менеджеры по продажам. Сотрудникам и руководству отдела продаж легче работать при широком ассортименте, поэтому они, как правило, являются самыми непримиримыми противниками его оптимизации. Однако руководитель предприятия должен смотреть не только на выручку. Его должны волновать ресурсы, необходимые для ее поддержания, — складские запасы и площади, штат, налогообложение, затраты на производство и так далее. Он должен попытаться как можно более тщательно подсчитать затраты на поддержание ассортимента по тем или иным товарам и задаться вопросом — что будет, если эти товары исчезнут или будут заменены более прибыльными аналогами?

Однажды директор крупной оптовой компании по продаже фармацевтики рассказывал, как его компания сокращала ассортимент при помощи консультантов. Консультанты обратили внимание руководства компании на тот факт, что в программе продаж предприятия есть много позиций с чрезвычайно низкой доходностью. При этом объемы продаж данных товаров были довольно велики, но это же вело к большим затратам на управление ассортиментом. Огромные средства были заморожены в складских запасах, поскольку для более эффективного управления ассортиментом в несколько тысяч позиций нужно сложное специализированное программное обеспечение, которого у компании не было. В итоге по так называемым «ходовым» позициям (популярным препаратам с очень низкой маржей) компания поддерживала избыточные остатки, опасаясь дефицитов, а маржинальные позиции постоянно были в дефиците. По совету консультантов и после долгой борьбы с отделом продаж руководство предприятия существенно сократило ассортимент дешевых позиций. Высвободившиеся оборотные средства были направлены на поддержание запаса по доходным препаратам. Около 10% клиентов действительно ушли, однако резко возросшие маржинальная

прибыль и оборачиваемость с лихвой компенсировали потери. Выручка же компании не уменьшилась, поскольку место дешевых лекарств заняли дорогие, пусть и с меньшим товарооборотом. Чистый доход предприятия заметно вырос.

Очень часто собственнику и сотрудникам предприятия психологически трудно расстаться с некоторыми продуктами. Возможно, компания начинала именно с него, или именно он в течение нескольких лет приносил компании хороший доход. А иногда этот продукт был детищем акционера, не желающего признать свое поражение и упорно пытающегося его продвигать. Питер Друкер называл такие случаи «инвестициями в управленческое эго». Однако, если продукт умирает (а жизненный цикл большинства продуктов конечен), его нужно похоронить с почестями и переключиться на новый, чтобы компания не составила этому продукту компанию в могиле.

Тот же Друкер обращал внимание на тот факт, что слабым продуктам или проектам в компаниях всегда ошибочно уделяется больше внимания, чем сильным. Руководство пытается поддерживать плохо продающиеся товары, в результате чего рекламные бюджеты и силы лучших специалистов перераспределяются в их пользу. Вместо того чтобы инвестировать в свои лучшие продукты, приносящие доход, компания занимается спасением утопающих. В итоге вчерашние продукты-лидеры, оказываются на обочине внимания и быстро теряют долю рынка без маркетинговой поддержки и внимания руководства.

Друкер особо подчеркивал, что компании в первую очередь следует инвестировать деньги и внимание руководителей в свои лучшие продукты, лучшие проекты, в своих лучших сотрудников. Российским предпринимателям, кстати, особенно свойственно уделять больше внимания решению текущих проблем, чем поиску возможностей. Вместо того чтобы развивать свои сильные стороны и наращивать конкурентные преимущества руководители предприятий все время устраняют проблемы и «наводят порядок». Но не наведение порядка делает компании успешными. Успех в бизнесе достигается через поиск и реализацию благоприятных возможностей — новых товаров, услуг, проектов и идей.

Отказываться от продукта следует не всегда, порой его еще можно «реанимировать» — например, модернизировав. Порой в продукт удается снова вдохнуть жизнь. Иногда продукт продается плохо только потому, что им давно никто как следует не занимался. Принять окончательное решение помогут маркетинтологи, именно их задача определить, есть ли еще у продукта рыночный потенциал. Возможно, этим товаром еще можно поторговать в других рыночных сегментах, в других каналах сбы-

та или регионах. Возможно, незначительная рекламная поддержка или модернизация придадут продукту новый импульс. Если товар еще имеет потенциал и вы чувствуете, что можете значительно увеличить объем его продаж — увеличивайте. Но если продукт слаб, если коммерческие перспективы вызывают сомнения — исключайте его из ассортимента без колебаний.

Однажды мне лично в моей практике пришлось уничтожить целую товарную категорию, которой моя компания торговала более 10 лет. К тому моменту вся продукция в данной категории давно производилась в Китае, требования к качеству со стороны клиентов снизились до минимума, всех волновало только одно — цена. Продукт сполз в самую низшую ценовую категорию, маржинальная прибыль не превышала 15%.

При этом длинное логистическое плечо (срок поставки 45–60 дней) вынуждал меня поддерживать серьезный товарный запас. Ассортимент тоже приходилось держать большой — ради коллекции в 40–50 позиций дилеры бы даже не поехали ко мне на склад. Спланировать отгрузки точно было невозможно. Как следствие, складской запас неумолимо разрастался за счет неудачно заказанных в Китае неходовых позиций. Оборачиваемость по некоторым из них приблизилась к единице, то есть на реализацию привезенного товара уходил год. Товар был сезонным, и в преддверии сезона мы брали банковские кредиты на пополнение товарных запасов. Ставки в российских банках высокие (от 14% годовых), следовательно, за товар, купленный в кредит и проданный через год, я должен был отдавать почти всю маржинальную прибыль (14% из 15%). И это без учета потерь по браку (1–2%), издержек на хранение (складская площадь), учета (кладовщики, грузчики, техника и т. д.) и неизбежных распродаж неликвидов со скидкой. При этом товар занимал более 15% в товарообороте, то есть на моем складе постоянно пылилась круглая сумма.

Между тем в ассортименте компании были товары с маржинальным доходом более 30%, но на них часто не хватало оборотных средств — не только на расширение ассортимента, но даже на поддержание минимального запаса. Однако менеджеры по продажам были категорически против вывода старого товара — они считали, что это напугает клиентов. Но торговать убыточным товаром, оттягивающим на себя столько ресурсов — обрекать компанию на смерть, и я принял волевое решение.

Товарные остатки мы распродали, на вырученные деньги дополнили запасы маржинальных товаров. Часть сотрудников я сократил, а освободившиеся площади мне удалось вернуть арендодателю. Некоторых клиентов мы потеряли, но зато к нам пришли новые, привлеченные новым ассортиментом. Оборот компании снизился в первый год на 5%, сред-

няя маржинальная прибыль выросла на 10%, чистая прибыль — на 20%. А уже на следующий год выручка превзошла прошлогодние показатели.

Разумеется, у каждой компании своя ситуация. Точных формул, позволяющих вычислить необходимость держать в ассортименте те или иные позиции, не существует. Однако следует помнить об ограниченности ресурсов — каждый раз, когда вы вкладываете рубль или минуту своего времени в тот или иной товар, вы не вкладываете их во что-то другое. Стоит задуматься — выгодная ли это инвестиция, или есть и другие, более прибыльные варианты вложения ресурсов?

В процессе раздумывания над судьбой тех или иных продуктов полезно задать себе несколько вопросов:

- Растет или падает выручка по данному продукту?
- Растет или падает маржинальная прибыль?
- Растет ли при этом рыночный спрос? С чем связано падение выручки?
- Растет ли конкуренция?
- Появились ли в последнее время товары-субституты?
- Будет ли расти спрос на данную продукцию в ближайшие 3 года? Падать?
- Как отреагируют конкуренты на изменение спроса?
- Вырастут ли цены на продукт в связи с изменением спроса или, наоборот, упадут?
- Какова вероятность, что число компаний, продающих данный продукт (или его аналоги) в ближайшее время вырастет?
- Какова вероятность прихода новых компаний в данную отрасль?
- Какова вероятность того, что мои покупатели сами начнут выпускать данный продукт (или, например, сами начнут его импортировать) и мы им станем не нужны?
- Можно ли существенно изменить данный продукт, чтобы поднять его рыночную привлекательность (модернизировать, удешевить и т. д.)?
- Может ли рекламная поддержка радикально повлиять на спрос?
- Как отреагирует рынок на существенное изменение цены? Доступны ли нам следующие сценарии: «снизить цену и резко увеличить объем» либо «поднять цену и больше зарабатывать при меньших объемах»?

9.1.3. Чем **не** заниматься

Важный для любого управленца вопрос — чем его компании *не стоит* заниматься. С той же энергией, с которой директор и его команда должны искать для своей компании новые продукты и новые направле-

ния, способные укрепить их позиции на рынке, они должны анализировать текущую деятельность в поисках процессов, видов деятельности и продуктов, от которых следует отказаться.

Задачу исключения из ассортимента убыточных продуктов мы подробно разобрали в предыдущей главе. С видами деятельности и процессами все немного сложнее, поскольку оценить подлинные затраты на них чрезвычайно сложно — в большинстве компаний учетные системы слишком несовершенны, чтобы дать управленцу все необходимые для анализа данные.

Кроме того, российским собственникам часто свойственно заблуждаться относительно подлинной экономической стоимости некоторых видов деятельности — им кажется, что если делать все самим, то это будет дешевле, чем если передать часть функций на аутсорсинг. Нигде в мире (если не брать во внимание отсталые страны) компании не содержат в штате столько обслуживающего персонала — бухгалтеров, уборщиц, сотрудников ИТ, водителей и секретарей. Например, в российских автосервисах (причем даже в самых лучших, официальных) соотношение числа работников, создающих прибавочную стоимость, то есть слесарей, электриков, монтажников, и «офисного планктона» — бухгалтеров, секретарей, менеджеров, юристов — в два-три раза хуже, чем в сервисах западных. В небольших западных компаниях вопросы бухучета, юридического сопровождения, ИТ никогда не решаются собственными силами, эти функции передаются сторонним организациям. И не только потому, что специализированные организации, как правило, решают эти задачи эффективнее и дешевле, но и потому, что западные менеджеры хорошо понимают, как важно сфокусироваться на своих ключевых функциях и задачах, не отвлекаясь на то, что не создает для их клиентов добавочной ценности.

Часто российские руководители оправдывают поддержку избыточных функций соображениями безопасности. Они боятся передать бухучет и ИТ на сторону, поскольку их тревожит возможная утечка данных. Но при этом они должны понимать, что обходится это компании чрезвычайно дорого. Наем одного сотрудника, по статистике обходится компании в сумму, сопоставимую с 3–5-ю его окладами (включая затраты на поиск, обучение, организацию рабочего места и т. д.). Кроме того, затраты на сотрудника не исчерпываются только его зарплатой и налогами с нее. У сотрудника есть руководитель, тратящий на него свое время. Кто-то начисляет этому сотруднику зарплату, рассчитывает отпускные, оформляет приказы и иные кадровые документы. 28 дней в году сотрудник, согласно закону, отдыхает, еще 10–15 дней в году он болеет — и в

его отсутствие, возможно, кто-то получает доплату за совмещение. То есть, если вы хотите оставить все сопроводительные процессы внутри компании, вы должны ясно понимать, сколько это стоит. А также вы должны понимать и постоянно держать в голове, что клиенты платят вам не за прекрасно налаженный бухучет и профессионально протянутые компьютерные сети. Клиенты платят вам за продукты требуемого качества, поставляемые своевременно и по приемлемой цене.

Но менеджеры должны думать не только о том, какие побочные и обслуживающие функции можно передать на аутсорсинг. Некоторые процессы, традиционно считающиеся в компании важными и основными, тоже на самом деле не создают добавочной ценности для клиентов и должны быть полностью исключены из жизни предприятия. Например, дополнительный сервис (замер, доставка, монтаж) далеко не всегда может быть так востребован заказчиками, как принято считать. Собственные продажи могут быть далеко не эффективнее дилерских. Собственная сеть складов может быть дороже, чем дистрибуторская.

Есть два критерия, которые помогут вам принять правильное решение о том, какие виды работ и услуг вам стоит осуществлять самостоятельно, какие передать на аутсорсинг, а от каких отказаться вовсе, — *экономический и стратегический*.

С *экономическим* критерием все достаточно просто. Топ-менеджеры компании должны помнить о том, что любой продукт, любая услуга, любой бизнес-процесс — это, с одной стороны, выгода, доход (как в явном, так и в неявном виде), с другой — издержки. И издержки никогда не должны быть выше доходов. Здесь лишь важно отметить, что при подсчете издержек важно учитывать не только прямые, но и косвенные затраты.

Например, когда мои топ-менеджеры пытались принять решение о передаче на аутсорсинг уборки офиса и производства, они сравнили стоимость услуг клининга с зарплатой уборщиц и стоимостью моющих средств и пришли к выводу, что это невыгодно. Пришлось указать им на их ошибку и напомнить, что, держа в штате уборщиц, компания неизбежно несет косвенные затраты на бюджетирование и учет ведер и швабр, на ведение табелей учета рабочего времени уборщиц, на их наем и увольнение, на руководство ими и т. д. Когда мы сообща прикинули на листе бумаги не только прямые, но и косвенные затраты, решение пришло быстро и легко.

Оценить *стратегическую* ценность того или иного вида деятельности (как связанного с клиентами, например монтажа или сервиса, так и не связанного — например, уборки офиса или складской обработки грузов)

несколько сложнее, поскольку сложно или даже невозможно выработать четкие численные критерии ценности. Помощь в принятии правильного решения окажут четкие и честные ответы на следующие вопросы:

1. Является ли этот вид деятельности необходимым с точки зрения клиента? Не откажутся ли клиенты от покупок, если этот вид деятельности будет прекращен?

Например, в некоторых отраслях доставка товара покупателю осуществляется бесплатно и полностью ложится на издержки. Но рынок уже исторически сформировался таким образом, что отказаться от доставки невозможно — компания, не осуществляющая ее, просто окажется не в рынке и потеряет клиентов. В этом случае вам, разумеется, придется оказывать эту услугу, но вы можете поразмышлять как о передаче ее на аутсорсинг (если аутсорсинговая компания будет делать это быстрее, лучше или дешевле), так и о максимальном снижении издержек на нее.

2. Приносит ли этот вид деятельности мне долгосрочное стратегическое преимущество перед конкурентами? Могу ли я наращивать эти преимущества, развивая этот вид деятельности и наращивая свои компетенции в нем?

Например, для производственной компании такие бизнес-процессы, как закупка сырья, производство, разработка новых продуктов или технологий, маркетинг являются стратегически очень важными. А вот, к примеру, розничными продажами производственные компании занимаются редко. У Samsung в Москве есть несколько небольших фирменных салонов, но они служат скорее рекламным, чем коммерческим целям — львиная доля продукции Samsung продается все же через независимых дистрибуторов и ритейлеров. Это не означает, что у Samsung нет денег или сил на создание глобальной розничной сети — просто руководство компании считает, что ее сила в создании превосходных продуктов, в производстве и маркетинге, и фокусируется на этом. И что если компания ввяжется в розничную торговлю, она не получит ощутимого преимущества перед конкурентами.

Если бизнес-процесс отнимает много ресурсов, при этом сам по себе не создает добавочной ценности для клиента и не ведет к созданию устойчивого конкурентного преимущества, это повод задуматься о том, нужен ли он вам. В последние лет 20 в мире появляется все больше так называемых «оболочечных компаний», представляющих собой небольшую группу людей, лишь разрабатывающих концепцию продукта. Все остальные процессы они отдают на аутсорсинг. Например, одна европейская компания, известный по всему миру производитель спортивной обуви, представляет собой только два отдела — отдел дизайна и

разработки продукта и отдел маркетинга. Разработчики, отталкиваясь от маркетинговых исследований, разрабатывают новые кроссовки — и дизайн, и технологию. Независимые производители в Юго-Восточной Азии изготавливают эти кроссовки, независимые логистические операторы развозят их по всему миру, независимые дистрибуторы обеспечивают присутствие товара на полках. А независимые рекламные агентства создают и осуществляют рекламные кампании кроссовок по заказам отдела маркетинга.

Если бизнес-процесс не создает добавочной ценности для клиента и не ведет вас к созданию стратегического преимущества, стоит выяснить, не может ли сторонняя компания обеспечить вам тот же или даже более высокий уровень сервиса за меньшие деньги. И если может — не стоит терять время, нужно отдавать процесс на аутсорсинг.

Как уже говорилось выше, самые ценные ресурсы компании — это время и творческая энергия людей. Если тратить ее на бизнес-процессы, не ведущие компанию к успеху в долгосрочной перспективе, ее не хватит на ключевые задачи.

Умение вычленять приоритетные продукты, приоритетные бизнес-процессы, приоритетные задачи, приоритетные регионы — ключевая компетенция руководителя компании. И часть этой компетенции — умение и решимость отказаться от всего, что не ведет компанию в светлое будущее.

9.2. Кому продавать?

Порой компании сталкиваются с тем, что у разных групп потенциальных клиентов слишком разные требования — настолько разные, что удовлетворять их все одновременно почти невозможно. Например, компания, устанавливающая пластиковые окна, теоретически может работать с тремя типами клиентов — государственными организациями, частными подрядными организациями-застройщиками и частными клиентами, заказывающими окна в свои квартиры и дома. Каждая из трех клиентских групп обладает своими особенностями. В госзаказах, как всем отлично известно, требуются связи и откаты, кроме того, нужно уметь работать с тендерной документацией и быть готовым несколько месяцев ждать оплаты. Частным подрядным организациям чаще всего нужна самая низкая цена и стабильность поставок. Связи и откаты при этом там тоже пригодятся. А для работы с частниками нужны широта ассортимента и умение убедить покупателя, что ваша продукция качественнее прочих. И в этом случае компании может

очень пригодиться громкое имя — частники чаще доверяют известным компаниям.

Если вы работаете на рынке общественного питания, вашими клиентами могут быть школьные столовые, частные предприятия, которым нужно кормить персонал в обед, и простые горожане, которые зайдут в ваше кафе пообедать. Удовлетворение каждой из перечисленных групп — это, по сути, отдельный бизнес, и общего у всех трех видов деятельности мало — только то, что вы готовите пищу.

Крупные металлургические комбинаты не отпускают продукцию напрямую небольшим клиентам. Даже если вы готовы платить им высокую цену, вас все равно отправят к одному из уполномоченных дистрибуторов, который берет на заводе огромные объемы продукции, перепродавая их мелким оптом.

Если вы занимаетесь озеленением, вы можете работать с муниципальными заказами, а можете — с частными (можете и с теми, и с другими, но вам, вероятнее всего, для этого понадобятся разные менеджеры). Вы можете продавать универсальную спецодежду, а можете — узкоспециализированную, для отдельных видов работ (например, в условиях полярного холода или экстремальной жары). Вы можете поставлять полноценные компьютеры для частных лиц, а можете — серверы и рабочие станции для офисов, в этом случае у вас не просто будут разные клиенты, вы будете продавать два разных вида продукции. Многие крупные оптовики стройматериалов начали открывать свою розницу (DIY-гипермаркеты), а крупные строительные розничные сети, как правило, имеют свои отделы оптовых продаж.

Вопрос «кому продавать?» тесно связан с вопросом «через какие каналы сбыта?», однако все же это разные вопросы, и про канал сбыта мы поговорим в отдельной главе. Канал сбыта — это способ доставки товара в почти неизменном виде до потребителя, мы же в данном случае говорим о том, кто либо приобретает ваш продукт для собственного использования, либо существенно его перерабатывает. Для производителя телефонов сети салонов — канал сбыта, а мы с вами — конечные потребители. В то же время, если ваш продукт лишь сырье для производства другого продукта, вашим конечным потребителем будет тот завод, который у вас это сырье покупает. Если вы поставляете болты для сборщика металлоконструкций, то сборщик — ваш конечный потребитель, ведь в его продукции болты теряют самостоятельную продуктовую ценность и становятся лишь частью нового целого.

Выбор потребителя очень важен для компании, поскольку он, фактически, определяет всю стратегию. Выбор конечного потребителя мо-

жет повлиять на то, какой продукт вы продаете, какие навыки и компетенции нужны вашим сотрудникам, какими знаниями должны обладать коммерческий директор и директор по маркетингу, какую рекламную поддержку оказывать вашей продукции (и оказывать ли вообще) и т. д.

Например, если вы управляете молокозаводом, у вас есть выбор — продавать молоко гигантам типа «Вимм-Билль-Данна» или пытаться самим создавать свой продукт под уникальной торговой маркой. Это — две совершенно разные стратегии, два разных вида предпринимательской деятельности. Ваше молоко, поставленное на завод «Вимм-Билль-Данн», исчезнет, растворится внутри брендов этой компании. Никто из тех, кто берет с полок магазинов пакеты «Вимм-Билль-Данн», не знает и не задумывается, чье молоко они содержат. В то же время «Избёнка» не только развивает собственный бренд — она еще и продает продукцию через собственные розничные точки.

Некоторые компании работают с разными группами клиентов. Чаще всего это крупные компании, которым по карману содержать несколько отделов продаж и которые обладают достаточными мощностями, чтобы адаптировать, если придется, продукт под каждую клиентскую группу или держать на складе запасы разных видов продукции. Например, промышленный и бытовой кондиционеры — это два разных товара, и хранить на складе ассортимент и тех, и других довольно дорого. Отделы продаж таких крупных компаний делятся на непересекающиеся группы — отдел по работе с частными клиентами, отдел по работе с корпоративными клиентами, отдел по работе с госзаказами и т. д. Порой такие отделы продаж даже выделяются в отдельные юрлица и становятся де-факто дилерами, продающими разным клиентам товар, «покупая» его с одной и той же фабрики.

Производители торгово-холодильного оборудования, как правило, реализуют свою продукцию нескольким различным группам клиентов. Первая группа — небольшие частные магазины и локальные сети, им заводы продают свои холодильные шкафы и морозильные лари через сеть региональных дистрибуторов. Вторая группа — крупные федеральные сети, с ними заводы обычно сотрудничают напрямую. Третья группа — производители напитков и замороженных продуктов и мороженого, которым нужны лари и шкафы под их торговыми марками.

Иная стратегия (чаще всего к ней прибегают средние и мелкие компании) — сфокусироваться на одной группе клиентов, но быть в этой области лидером или одним из лидеров. В России есть огромные, но почти никому не известные компании, работающие только с госзаказами. Около года назад в Ленинградской области открылся огромный

комбинат по выпуску продуктов общественного питания, работающий только со школами. В среде состоятельных туристов известны свои тур-компании, специализирующиеся на VIP-клиентах. Московская сеть «Глобус Гурмэ» работает со взыскательным клиентом, а сеть «Магнит» делает ставку на экономных и небогатых. Рестораны высокой кухни обслуживают состоятельных клиентов, фастфуд — публику посромнее.

На многих развитых рынках сегментация клиентов еще более жесткая. Например, рестораны делятся по размеру среднего чека — 100–200 рублей, 200–400 рублей, свыше 500 рублей и так далее. Если вы прочтете интервью с бизнесменом, запускающим новый ресторанный проект, он обязательно упомянет предполагаемый размер среднего чека. Его специалисты по маркетингу подсчитали, что ресторан будет популярен именно среди публики с такими финансовыми возможностями и что вокруг его будущего местоположения прямых конкурентов нет, хотя других заведений общепита поблизости может быть много. Неискушенного человека это может удивить, но рестораторы воспринимают форматы со средним чеком 400–600 рублей и 600–800 рублей как два совершенно разных проекта, каждый со своей кухней, своим интерьером, своим выбором алкоголя и т. д.

Мебельщики тоже жестко подразделяются на форматы и сегментируют целевую аудиторию — ведь диван может стоить и 12 000 рублей, и 120 000 рублей, и это диваны для совершенно разных клиентов. Готовый шкаф-купе и прихожие из массива дерева на заказ могут изготавливаться в одном цеху, но продавать их нужно в разных местах и рекламировать их нужно по-разному.

Сегментировать клиентов можно и по половому признаку. Например, женские такси, которые появляются во всех крупных городах, больше нацелены на клиентов-женщин, для которых важна безопасность поездки. Мать скорее отправит дочь-подростка одну в женском такси, чем в обычном. Женские фитнес-клубы тоже есть во многих городах — женщинам нравится возможность полностью отдаться фитнесу, забыв на время о макияже и прическе и не ощущая на себе мужских взглядов.

Магазины халяльных продуктов привлекают клиентов-мусульман. В крупных городах появляются рестораны, клубы, газеты и журналы, созданные специально для отдельных национальных групп. Магазины кулинарии привлекают занятых людей, которым некогда готовить, полуфабрикаты нравятся тем, кто все-таки предпочитает готовить дома, но не имеет времени на сложные рецепты.

Разрабатывая новую стратегию или корректируя старую, вы должны определиться с тем, кому вы планируете продавать свой продукт и

почему именно им. Ваш выбор повлияет на множество ключевых решений — какой продукт производить, какой ценовой политики придерживаться, какой сервис предлагать, каких специалистов нанимать и т. д. Определиться в выборе клиентских групп вам помогут ответы на следующие вопросы:

- Каковы объемы рынка по вашей продукции в целом, включая все сегменты? В состоянии ли ваша компания охватить все эти сегменты?
- Какие выраженные сегменты можно выделить на вашем рынке?
- Каковы запросы покупателей в каждом из сегментов? Может ли ваша компания предлагать товары и услуги разным клиентским группам?
- Есть ли у ваших сотрудников компетенции для работы в разных группах?
- Какова рентабельность продаж в каждой группе? От чего она зависит?
- С какими дополнительными трудностями и барьерами вы столкнетесь в новых для себя группах (административный ресурс, лицензирование, разрешения и т. д.)
- Нужно ли специально адаптировать ваш продукт или услугу под отдельные группы? Можете ли вы профинансировать подобную адаптацию? Имеет ли это экономический смысл?
- Нет ли среди групп привлекательной ниши, подходящей вам по размеру, в которой у вас есть опыт, знания, товар, услуги и где вы бы могли стать лидером (по крайней мере в своем регионе)?
- Каковы перспективы развития у каждой группы? Ожидается ли в ней рост спроса?
- Какова конкуренция в каждой группе? Сможете ли вы занять лидирующие позиции хотя бы в одной из них?
- Как нужно продвигать свой товар в выбранных вами группах?
- Какие специфические качества вашего продукта ценят потребители в каждой группе?
- Каковы особенности ценообразования в каждой группе?
- Соответствует ли размер ниши, которую вы собираетесь занять, вашим планам по развитию? Не станет ли выбранный рыночный сегмент ограничением вашего дальнейшего роста?

9.3. По каким ценам продавать?

Ценообразование — чрезвычайно сложный для российского бизнеса вопрос. В своей практике я нечасто сталкивался с компаниями, у которых была бы стройная, обоснованная ценовая политика. Чаще всего

компании придерживаются ситуативного ценообразования, адаптируя цену продукта едва ли не под каждую сделку. Как правило, они объясняют это тем, что «цену диктует рынок», забывая о том, что сами они — тоже часть этого рынка и часто в той же степени влияют на «рыночные» цены, как и зависят от них. Однако если изменение цен в пределах нескольких процентов в виде реакции на требования рынка — тактическая задача, то выбор или разработка системы ценообразования с долгосрочным прицелом — стратегическая. Как правило, на любом рынке есть компании, продающие дорого (например, предлагающие высокое качество или лучший сервис), компании со средними ценами и дискаунтеры, у которых цены всегда самые низкие. Вам предстоит выбрать, к какой группе примкнуть. Выбор этот чрезвычайно важен, так как он потянет за собой и другие решения — требования к качеству продукта или персонала, к рекламе и продвижению, к упаковке, к сервису и т. д.

Ни одна из ценовых стратегий сама по себе не гарантирует успеха. Более высокие цены, как правило, ведут к росту дохода от каждой сделки, более низкие — к росту объема продаж. Но и в том, и в другом случае вы можете столкнуться с большими трудностями.

Высокие цены должны быть подкреплены чем-то, что оправдывает покупку в глазах покупателя. Это может быть качество товара, удобство покупки, сервис. Если ваш продукт не обладает рядом выраженных преимуществ, понятных потребителю, стратегия высоких цен выглядит довольно рискованной. Кроме того, группа потребителей, готовых платить дорого, должна быть достаточно многочисленной, чтобы обеспечить вам требуемый объем выручки. В кризисные периоды товары в высоких ценовых сегментах часто страдают сильнее — часть покупателей мигрирует в более низкие ценовые слои, желая сэкономить.

Высокую цену постоянно приходится подтверждать. Каждый день компании, стремящиеся продавать дороже, ощущают на себе давление «снизу» — со стороны предприятий из нижних и средних ценовых сегментов. Например, многие опции, ранее доступные только в дорогих автомобилях (такие, как подогрев сидений, парктроник, система «старт-стоп» и т. д.), сегодня встречаются в машинах почти за любую цену. И производителям люксовых марок приходится постоянно придумывать новые способы оправдания высоких цен.

Телефоны на базе Android вынудили компанию Apple изменить своим принципам и выпустить более дешевые версии iPhone и iPad, хотя еще недавно в Apple не допускали самой мысли о такой возможности.

Однако и стратегия низких цен не ведет к успеху автоматически. Во-первых, такая стратегия предъявляет повышенные требования к се-

бестоимости. Если вы работаете на минимальной марже, любой скачок себестоимости вверх (подорожало сырье, вырос ФОТ и т. д.) очень существенно отразится на вашей прибыли. Во-вторых, низкая прибыль от каждой сделки делает ваш бизнес очень чувствительным к изменению объемов выручки. Стоит объему продаж упасть (например, в силу внешних факторов), как ваша прибыль устремится к нулю. В-третьих, если многих покупателей низкая цена радует, кого-то она настораживает — слишком низкая цена на квартиру, на обед в ресторане, на одежду могут послужить потребителю сигналом о низком качестве продукта. В-четвертых, очень часто низкие цены действительно являются следствием низкого качества, и тогда продавцу стоит быть готовым к большому числу возвратов, претензий и гарантийных ремонтов. В этом случае стоит заранее подсчитать, не «съедят» ли эти затраты всю прибыль от продаж.

На этом фоне стратегия средних цен может показаться спокойной гаванью. Однако это далеко не очевидно. Концепция средних цен лишает компанию индивидуальности и, следовательно, покупателей. Экономные клиенты уходят в низкий ценовой сегмент, желающие выделиться — в высокий. Кроме того, директор компании из среднего ценового сегмента всегда мучается вопросом — что будет, если он поднимет цены? Удастся ли ему таким образом увеличить рентабельность своего бизнеса? Что будет, если он снизит цены, — вырастет ли от этого объем его продаж и насколько? Не уйдет ли завтра его потребитель к дискаунтерам?

При выборе стратегии ценообразования важно помнить, что цена должна быть лишь одним из многих качеств продукта, и все эти качества должны гармонизировать между собой. У потребителя не должно возникать ощущения диссонанса от несоответствия различных элементов продукта, который он покупает, друг другу. Созданная американскими экономистами в середине XX века концепция «рационального потребителя», выбирающего товар, руководствуясь только холодными рациональными выкладками и вдумчивым сопоставлением цены товара и иных его качеств, сейчас подвергается серьезной критике. Эмоции играют колоссальную роль даже на чистых b2b-рынках, где доверие и личные отношения между покупателем и поставщиком могут серьезно повлиять на принятие решения о покупке. Что же говорить о потребительских рынках, где самые сложные и дорогие товары порой выбирают сердцем, а не разумом. Однако несоответствие свойств товара (качество, цена, внешний вид, упаковка, место продаж, сервис, консультант и т. д.) друг другу вызывает у покупателя чувство тревожности и дискомфорта, что никак не способствует покупкам. Поэтому, выбирая ту или иную це-

новую стратегию, будьте готовы привести все прочие качества вашего товара в соответствие с ценой.

Дорогой товар должен быть красивым (стильным, вкусным) и отлично упакованным. Продавать его должен грамотный и вежливый консультант. Место продаж должно быть должным образом оформлено и декорировано, а сама торговая точка должна находиться в месте, куда придет соответствующий покупатель. Качество товара не должно вызывать сомнений, сильная торговая марка товара очень поможет продажам. Все рекламные сообщения должны работать на имидж товара и продающей его компании. Реклама должна апеллировать к ключевым ценностям целевой аудитории — людей, готовых заплатить больше.

В b2b-сегментах торговать дорогим товаром особенно тяжело. Если у вас нет собственной розницы, задача убеждения конечного потребителя, рассказа ему о качестве товара перекладывается на дилера или даже субдилера, длина сбытовой цепочки увеличивается. Между вами, как производителем, и конечным потребителем стоит несколько ее звеньев, и конечный успех сделки зависит от их квалификации и мотивации. А чем длиннее сбытовая цепочка, тем ниже качество сбыта — каждое следующее звено, как правило, хуже обучено и мотивировано, чем предыдущее. Если вы продаете, например, постельное белье необыкновенного качества по высоким ценам, вам прекрасно известны все его достоинства. Сотрудники вашего дилера чаще всего знают их несколько хуже, и им уже сложно выглядеть столь убедительными перед своими покупателями — розничными магазинами. А в розничных точках консультанты и вовсе не могут вразумительно объяснить зашедшей в магазин домохозяйке, настолько ли ваше постельное белье лучше, насколько оно дороже. Страдаете в конечном счете вы, поскольку вы находитесь на противоположном конце цепочки и почти не можете повлиять на исход диалога консультанта с домохозяйкой. И если она, пожав плечами, уйдет в итоге с комплектом вашего конкурента, вы останетесь без денег. В этом случае вам придется серьезно потрудиться над обучением и мотивацией персонала всей сбытовой цепи, и это может поглотить серьезную часть вашей высокой прибыли от продаж. А если ваше белье продается в магазинах самообслуживания (например, гипермаркетах), задача становится еще сложнее — консультантов там нет, и покупатель ориентируется только по ценникам.

Товар из среднего ценового сегмента должен быть легко доступен — магазин должен находиться в удобном месте и близко к потребителю, клиент должен получить полный сервис в одном месте, его ничто не должно задерживать. Если ради высокого качества или очень низких цен

потребитель может смириться с некоторыми неудобствами (например, долго ждать доставки или специально ехать в другой район), то к средней цене, как ни парадоксально, потребитель часто предъявляет повышенные требования. Если дискаунтер может открывать магазины за городом, в неудобных местах, ограничиваться минимальным ремонтом, то у магазина или кафе со средними ценами должна быть парковка, удобный подъезд и чистота в зале. Компания из среднего ценового сегмента всегда должна быть готова отражать атаки конкурентов с низкими ценами — ведь они будут убеждать ваших покупателей, что у них «все то же самое, только дешевле». И вам пригодятся серьезные контраргументы, например, широкий ассортимент или удобство покупки. Сайт должен быть интуитивно понятным и простым. Если вы работаете на b2b-рынке и продаете свой товар дилерам, будьте готовы, что их требования к качеству обслуживания будут такими же, как и к компании с высокими ценами. Часто дилеры соотносят с ценой только качество самого товара (и не ждут от вас того же качества продукции, что и в премиальном сегменте), но к качеству сервиса они беспощадны. Даже если ваша продукция дешевле, они не будут мириться с несвоевременным оформлением счетов и накладных или с долгой погрузкой на складе.

Если же вы выбрали тяжелый хлеб дискаунтера, компании, где «всегда низкие цены», вы можете позволить себе некоторые вольности с качеством обслуживания и интерьером. Однако испытания ждут вас и здесь. Например, потребитель всегда рад низким ценам на товар, но это не означает, что он автоматически готов мириться с его низким качеством. Наша психика устроена так, что огорчение от низкого качества продукта часто не компенсируется радостью от экономии при покупке. Если вы торгуете, к примеру, китайской техникой, которая часто ломается, ваш покупатель будет ругать вас последними словами во время очередного ремонта, уже забыв о том, что оборудование обошлось ему вдвое дешевле европейского. В покупателе живет наивная вера, что он оказался умнее других и купил товар отличного качества, только дешево. Когда выяснится, что качество все-таки хуже, покупатель почувствует себя обманутым, даже если вы его честно предупреждали.

Кроме того, у вас действительно должны быть низкие цены. Журнал «Эксперт» (№35 от 5.09.2011) писал о том, что концепция «Эльдорадо» — продажи бытовой техники по низким ценам в больших объемах — перестала работать. Самые низкие цены все равно в Интернете, и покупать там многим удобнее. Поэтому «Эльдорадо» после смены владельца работает над новым имиджем — включает в ассортимент более дорогие марки и меняет слоган на «Так просто жить лучше».

Еще один важный момент — снижая цены, вы снижаете собственную маржу, и если не компенсировать это снижение ростом оборотов, вашу компанию ждет скорая гибель. Во время кризиса 2008 года многие компании из отрасли отделочных материалов снижали цены в надежде нарастить оборот. Однако причина падения оборота была не в низких ценах — напуганные новостями люди просто откладывали ремонт квартир до лучших времен. В итоге компании теряли и оборот, и маржу. Не все компании это пережили — отрасль помнит несколько крупных банкротств.

Если вы все же решили пойти по пути низких цен, будьте готовы биться за каждый рубль — закупочных цен и издержек. Крупнейший в мире ритейлер Wal-Mart известен своей концепцией «каждый день — низкие цены» (этот слоган стал в свое время ответом крупным американским супермаркетам, проводившим распродажи лишь изредка). Однако в книге Сэма Уолтона, создателя этой сети, написано, как именно он шел к созданию империи. Его маниакальная страсть к экономии на всем (он сам до глубокой старости, будучи миллионером, жил не просто скромно, а, скорее, бедно) стала сутью компании — Wal-Mart стал магазином низких цен потому, что научился экономить на каждой мелочи. Кстати, и на зарплатах сотрудников тоже — в последнее время сотрудники предприятия часто судятся с ним по разным вопросам. Экономия должна стать философией компании и пронизывать все ее процессы, только так можно стать успешной компанией, торгуя с минимальной наценкой.

Про Майкла Делла, основателя компании Dell Computers, известного поклонника идеи низких цен и издержек, рассказывают, будто однажды он, придя на переговоры к поставщику комплектующих, попросил убрать из переговорной булочки и дать ему скидку на комплектующие в размере их стоимости.

Какая бы цена у вас ни была, важно правильно донести информацию об этом до потребителя. Покупатель должен быстро понять, почему ваша цена выше (ниже) чем у других, неважно, как вы ему это сообщите — через консультанта, через рекламные материалы или иным способом. Если ваша цена, скажем, выше, но потребитель не видит этому разумного объяснения (например, логотипа известной марки на упаковке), он выберет другой товар.

Особенно это важно в случаях, когда покупатель плохо разбирается в товаре, который он покупает. Если простой обыватель выбирает компьютер или мебель, ему трудно сориентироваться в огромном ассортименте самому. Он ходит по торговому залу, видит различные товары по

самым разным ценам и испытывает дискомфорт — ему необходимо сделать выбор, а входящей информации недостаточно. Необходимость делать выбор в условиях неопределенности вызывает стресс, и покупатель стремится снизить уровень тревожности, собрав побольше информации. Проще всего это сделать, позвав консультанта. Но если консультанта нет, у потребителя останется единственный источник информации — ценник. Ему понятно, что 12 000 рублей меньше, чем 18 000, и если это единственная доступная для него информация, он проголосует (рублем) за 12 000. Или (хотя реже) может случиться и обратное — низкая цена станет для покупателя сигналом низкого качества, и он выберет другой товар просто потому, что он дороже. В любом случае управлять выбором потребителя (то есть вашим доходом) будете не вы.

Одна региональная сеть общепита столкнулась с тем, что потребители, платившие за обед примерно 10% от цен европейского уровня и 20–30% от того, что они заплатили бы в Москве, предъявляли слишком высокие требования к качеству обслуживания. Платя за еду сущие копейки, они хотели иметь такой же сервис, как и в ресторане высокой кухни. Возможно, причина была в слишком чистых и красивых интерьерах кафе — подсознательно, несмотря на низкие цены, покупатель чувствовал себя как в хорошем ресторане и ждал соответствующего сервиса. Ожидание сервиса складывалось в тот момент, когда посетитель входил в кафе, еще до того, как он увидел меню и составил впечатление о ценах. Однако сеть работала в режиме экономии и оказывала посетителям только минимальный сервис. В итоге потребитель оставался разочарованным.

Так что, выбирая ценовую стратегию, вам необходимо ясно понимать, с какими трудностями вы столкнетесь, чтобы как следует к ним подготовиться. Кроме того, вам необходимо убедиться, что все элементы вашего торгового предложения (цена, качество, упаковка, сервис и т. д.) соответствуют друг другу и что потребитель, узнав цену на ваш товар, быстро поймет, чем именно ваше предложение отличается от конкурирующих.

Выбирая ценовую стратегию, нужно особенно отчетливо помнить, что вы не одни на рынке. Вы ограничены, с одной стороны, вашими клиентами, с другой — вашими конкурентами, которые будут реагировать на ваши действия. Если вы, например, решите снизить цены, конкуренты могут ответить тем же, и ваше преимущественно исчезнет, едва появившись. Прежде чем принимать стратегические решения, нужно сделать тщательный маркетинговый анализ ситуации и прогноз ее развития хотя бы на 3 года. Интуитивно принятые ценовые решения редко бывают успешными.

Если автомобили Mercedes неожиданно начнут продаваться по низким ценам, каких-то покупателей это обрадует, но многих насторожит или даже оттолкнет. Кто-то решит, что это следствие падения качества машин, а кто-то просто не захочет ездить на дешевой машине. Корейским же автопроизводителям пока лучше удаются качественные бюджетные легковушки, чем представительские авто, хотя имидж корейских машин постепенно меняется. А вот если китайский завод предложит российскому рынку машину класса люкс по европейской цене, автомобили так и останутся на складе.

Чтобы выбрать ценовую стратегию, нужно ответить себе на следующие вопросы:

- Каковы сейчас ценовые ожидания потребителей, и каковы они будут в ближайшее время? Чего ждут покупатели — низких цен за среднее качество? Высоких — за высокое?
- Что предлагают покупателю другие компании на рынке? Какие ценовые ниши уже заняты, а какие еще относительно свободны?
- Какие ценовые ниши могут появиться или исчезнуть в ближайшее время? Сможет ли кто-то выйти с еще более низкой ценой? Не скажется ли экономическая ситуация на продажах товаров высокого ценового сегмента?
- Можем ли мы подкрепить нашу цену другими элементами — себестоимостью, упаковкой, сервисом, квалификацией персонала и т. д.? Хватит ли у нас для этого ресурсов?
- Если мы хотим продавать дороже или дешевле других, достаточно ли на рынке покупателей, чтобы обеспечить нам требуемый оборот?
- Если мы хотим придерживаться средних цен, за счет чего мы будем выделяться среди других компаний?
- Если наши цены отличаются от цен конкурентов, как именно мы будем объяснять покупателям, в чем именно состоит разница?
- Если при продаже нашего товара многое зависит от консультанта в розничной точке, как мы сделаем так, чтобы он был хорошо обучен и настроен продавать именно наш товар?
- Если мы решили сменить ценовую стратегию — не потеряем ли мы часть клиентов? Уверены ли мы, что компенсируем эти потери новыми клиентами?
- Как отреагируют на наши ценовые решения наши конкуренты? Ведь если ключевые конкуренты отреагируют на наше снижение цен симметричным снижением, скорее всего, наша доля рынка не вырастет, а прибыль мы потеряем.

- Есть ли у конкурентов ресурсы для снижения цен? В чем мы можем превзойти их в этом вопросе?

Как всегда — список вопросов может (и должен) быть дополнен вопросами, касающимися специфики вашего бизнеса.

9.4. Где продавать?

Вопрос «где продавать» касается географии продаж. Россия — большая страна, что для местного предпринимателя означает не только большие возможности, но и дорогостоящую логистику и необходимость открывать филиалы. А это — стратегический вопрос.

В странах Европы чаще всего компании достаточно одного склада или цеха на страну (а порой и на несколько стран). Компактность стран порождает компактность бизнеса. Производитель алюминиевых профилей из Испании открыл завод в Словакии — там ниже стоимость рабочей силы и электроэнергии. И, хотя Словакия не граничит с Испанией, расстояние между ними относительно небольшое, дороги — отличные, поэтому доставка продукции обходится в меньшую сумму, чем компания экономит на сотрудниках.

Однажды мой чешский поставщик спросил меня, почему я не покупаю своим менеджерам по продажам автомобили. Их продавцы колесили по всей Европе на корпоративных «Шкодах». Пришлось объяснять, что если я отправлю осенью своего менеджера по продажам в Иркутск на машине, то увижу я его в лучшем случае весной.

В целом ряде отраслей российской компании федерального уровня не обойтись без филиалов, удаленных офисов и представительств. В розничной торговле и ресторанном бизнесе это подразумевается почти всегда, но даже производство металлопроката или продажа строительной техники мелким оптом порой требует физического присутствия в нескольких регионах.

Те, кто когда-либо управлял филиалами, знает, насколько это сложно и затратно. Трудовая дисциплина в филиале практически всегда ниже, чем в головной компании, — российские работники быстро расслабляются вдали от начальства. Поэтому содержание любой удаленной структуры — это не только дополнительная прибыль от продаж, но и дополнительные расходы на перелеты, звонки, наем персонала и службу безопасности. Однако в некоторых случаях региональная экспансия — единственный способ оторваться от конкурентов (или догнать их — если они уже пошли в регионы).

Физическое присутствие в других регионах необходимо тогда, когда это даст дополнительное и выраженное стратегическое преимущество.

Если ваш клиент — мелкий оптовик, закупающий товар часто и мелкими партиями, наличие склада в региональном городе будет вашим преимуществом перед компанией, торгующей в этом же городе из Москвы или другого крупного центра. Таким клиентам важна возможность быстро, в течение одного дня, купить любую партию товара. Если для успешных продаж в регионе необходимо постоянно держать там сбытовой персонал, можно открыть офис продаж или нанять на работу торгового представителя на хоум-офисе. Если в регионе есть источник сырья, вы можете открыть там филиал производства. Получая местное сырье и не тратя лишних денег на доставку готовой продукции из центра, вы сможете предложить покупателям более выгодные цены.

Российские компании любят расширяться, открывая филиалы в других городах. Московские компании идут в города-миллионники, региональные открываются в соседних городах и областях. В последние три года наметился новый тренд — региональные компании идут в Москву и Петербург. Порой региональное развитие — единственный способ быстрого развития компании. Однако далеко не во всех случаях региональное развитие необходимо или по крайней мере остро стоит на повестке дня. Открытие обособленных подразделений любого типа (склад, производство, офис) требует существенного изменения многих бизнес-процессов, смены кадровой политики, логистики и т. д. Предприятие должно быть к этому готово и обязано ясно осознавать, что это действительно необходимо, — я много раз видел, как компании спешили завоевывать соседние рынки тогда, когда свои еще не были освоены как следует. Открытие филиала всегда оттягивает на себя больше ресурсов — денег и внимания, — чем кажется на этапе планирования. Как следствие, компания распыляет свои усилия, не покоряя толком соседние регионы и упуская возможности для развития дома. Но если вы уверены, что региональное развитие вам необходимо и дома вам уже тесно, вам нужно составлять стратегический план по региональному развитию.

Стратегическое решение о запуске региональной программы развития должно приниматься только после ясного понимания того, что:

- Вы сможете предложить в регионе то, чего на данный момент там не предлагают другие, в том числе местные компании. Открытие филиала должно принести вам дополнительные конкурентные преимущества в данном регионе.
- Деятельность филиала улучшит финансовые результаты компании в целом. Филиал должен окупаться — у компании должны улучшиться показатели выручки, денежного потока, прибыли, оборачиваемости.

- У компании хватит ресурсов на запуск филиальной сети. Снять офис и нанять персонал не очень дорого, а вот обеспечить полный склад товара куда сложнее. Вы должны быть готовы к тому, что ваши складские запасы резко увеличатся и вам, возможно, придется рассчитаться за них с поставщиками раньше, чем вы успеет их продать. Возможно, вам придется существенно менять логистику, вводить новые должности и отделы, настраивать бухучет и работу службы безопасности. Ваша компания должна быть к этому готова.

В некоторых отраслях открытие сети региональных складов не имеет экономического смысла. Но это не означает, что вопрос «где продавать» в них снят с повестки дня. Компании реализуют свою продукцию в различных городах и областях, в разных районах города, так что вопрос качества продаж в каждой географической точке и вопросы развития за счет увеличения таких точек стоят перед большинством бизнесов.

Сети кафе или розничных магазинов стараются контролировать эффективность своих торговых точек в разных районах и городах и постоянно ищут подходящие места для открытия новых. Оптовый бизнес, торгующий через дилеров, осуществляет постоянный мониторинг работы дилеров в разных районах и городах и либо стимулирует слабых дилеров продавать больше, либо увеличивает число таких дилеров. Розничные компании из самых различных отраслей находятся в постоянном поиске новых идей для развития продаж, пытаются адаптировать свои форматы под те места продаж, которые кажутся им привлекательными. Например, некоторое время назад во многих торговых центрах появились небольшие брендованные торговые точки сотовых операторов. Сеть общепита «Крошка Картошка» начинала со стрит-фуда, то есть киосков быстрого питания, но сейчас фирменные точки сети можно найти в торговых центрах.

Многие российские производители успешно реализуют свою продукцию в странах СНГ и Прибалтики. Встречаются и успешные примеры продажи несырьевых продуктов за пределы бывшего СССР, но это, скорее, исключение — хотя такие компании, как «Лаборатория Касперского», можно смело называть глобальными. Пытается выйти на международную арену и «Яндекс», но пока он в начале пути.

В широком смысле слова вопрос «где продавать» подразумевает составление или корректировку списка территорий, на которых ваш товар реализуется на постоянной основе. Вы можете расширять этот список собственными силами, продавать франшизу или просто искать новых дилеров. Главное (это неотъемлемый элемент стратегии) — вы должны

делать это на основании четкого долгосрочного плана, ясно понимая, почему именно эти территории для вас наиболее привлекательны.

Для составления «карты боевых действий» (некоторые компании действительно используют для этих целей настоящие географические карты, отмечая на них свои сильные и слабые точки) нужно оценить уровень успешности в разных регионах. Компании, продающие свой товар оптом по всей стране, часто оценивают следующие параметры:

- *Уровень количественной дистрибуции в том или ином городе — отношение числа торговых точек, где представлен ваш товар, к общему числу профильных торговых точек в регионе.* Например, если в городе 1000 торговых точек, в которых продаются прохладительные напитки, при этом ваш лимонад представлен в 300 из них, ваш уровень количественной дистрибуции равен 30%. Торговые точки при этом подразделяются на типы, или классы. Понятно, что если ваш лимонад представлен только в 100 крошечных киосках по городу, а ваш конкурент «стоит» в 50 крупнейших супермаркетах, его продажи, вероятно, больше. Если вы только собираетесь принять стратегическое решение о выходе в тот или иной регион, данные об уровне дистрибуции конкурирующих марок или продуктов могут оказаться вам очень полезны — они покажут истинное положение дел в регионе.
- *Продажи на душу населения в регионе.* Даже если вы продаете товары не для нужд частного потребителя, этот показатель все равно важен. Количество жителей в регионе косвенным образом отражает объем его ключевых рынков. Разумеется, вы можете (используя данные многочисленных рейтинговых агентств) присвоить регионам дополнительные «экономические» коэффициенты, уравнивая, таким образом, депрессивные регионы и процветающие. Но опыт показывает, что уровень потребления и деловой активности в различных регионах страны отличается не в разы, так что если ваши продажи на душу населения в городе X в два раза меньше, чем в городе Y, это повод задуматься. Возможно, ваш дилер или ваш филиал в этом городе недорабатывает, и вам следует этим вплотную заняться.
- *Показатели рентабельности продаж в различных регионах.* Если вы продаете свою продукцию в нескольких географических зонах, вы можете делать выводы о качестве работы сбытовых подразделений в различных регионах. Если менеджеры в городе А продают товар с более высокой маржей, чем в городе Б, вам есть о чем с ними побеседовать. Это — лишь самые базовые методы оценки продаж. Маркетинг предлагает десятки других способов, в каждой отрасли есть свои особен-

ности и тонкости. Например, в общепите оценивают средний чек, число клиентов, выручку на клиента, оборачиваемость посадочного места и т. д. В рознице — продажи с квадратного метра и многое другое. Вы найдете массу полезной литературы по данному вопросу в любом крупном книжном магазине.

Вопрос «где продавать» подразумевает решения не только федерального масштаба. Многие известные сети долго развивались в своих родных городах, прежде чем шагнули в другие области, а некоторые из них в силу разных причин так и остались местными. Но им тоже важно правильно определить «где продавать». В каких районах и на каких улицах им выгодно будет открыть новые точки? В каких местах их лучше открывать — на первых этажах зданий, в торговых центрах, в отдельно стоящих помещениях?

Розничным сетям для ответа на вопрос «где продавать» придется изобретать собственные методики «оценки локаций» — правильного выбора места для организации новой точки продаж. Кафе или магазин, успешные на одной улице, могут оказаться убыточными на другой — на новом месте просто не окажется платежеспособных покупателей. Готовых методик оценки локации не существует, их приходится разрабатывать методом проб и ошибок, но без них никак — убыточная точка может нанести существенный финансовый урон компании.

Для некоторых российских сетей, таких как краснодарский «Магнит» (продукты питания) и петербургская «Метрика» (товары для строительства и ремонта), вопрос географического присутствия был более чем стратегическим. Обе сети преуспевают благодаря тому, что начали экспансию не со столиц, а с небольших населенных пунктов, не интересных в тот момент для транснациональных или московских сетей. Таким образом они уклонялись от лобового столкновения с конкурентами и в некоторых городах были единственными в своем роде, что давало им преимущество. В итоге «Магнит», открывая магазины с низкими ценами в маленьких городках, стал крупнейшей розничной сетью и крупнейшим частным работодателем в стране.

Вопрос «где продавать» может быть связан не только с географией. Например, некоторые кафе открываются на первых этажах с выходом на улицу, а некоторые — исключительно в торговых или деловых центрах. Сеть киосков прессы и товаров для путешествий «Хорошие новости» представлена исключительно в аэропортах. Одно время киоски сотовой связи активно открывались в супермаркетах, и мини-офисы банков — в магазинах бытовой техники.

Для составления долгосрочного плана стратегического географического развития рекомендую начать со списка вопросов:

- Является ли наш бизнес масштабируемым в географическом плане? Может ли наш товар одинаково хорошо продаваться в других районах города, в других городах и регионах, в других странах?
- Способна ли наша компания к географической экспансии? Есть ли у нас для этого ресурсы — финансовые, человеческие, административные?
- Не обеспечивает ли нам на данный момент успех какой-то сугубо местный фактор (местный административный ресурс, особенности местного потребления), которого у нас может не оказаться в других географических точках?
- В каких географических точках наш продукт еще не продается? Может ли он продаваться в этих точках по маркетинговым, логистическим и иным соображениям?
- В каких географических точках наш продукт продается, но недостаточно хорошо? Возможно ли увеличить наши продажи в этих точках, и что для этого необходимо сделать?
- Сможем ли мы, придя в другой регион или город, предложить его жителям то, чего еще не предлагают другие местные или федеральные компании?
- С какими конкурентами мы столкнемся в новой географической точке? Есть ли у нас, что им противопоставить?
- С какими новыми издержками мы столкнемся, расширяясь географически? Не повысят ли данные издержки себестоимость наших продуктов до уровня, критического для бизнеса?
- Готовы ли мы к тому, что операционная эффективность удаленных подразделений будет ниже, чем у головного? Не скажется ли это критически на рентабельности бизнеса?
- В каких регионах наши продажи слабее, чем нам бы хотелось?
- Какие есть привлекательные регионы, районы города, улицы для дальнейшего развития продаж? Почему именно они?
- Что мы предложим потребителю в новых местах присутствия, чего он не может получить и без нас?
- Если там уже есть конкуренты — в чем мы будем сильнее? В чем будет наша уникальность?
- Достаточно ли будет нам существующей структуры управления, чтобы эффективно управлять увеличившимся числом точек (регионов, складов, офисов), или нам нужно создавать новые подразделения?

9.5. Через какие каналы сбыта продавать?

Мы уже говорили об этом, но считаю важным сказать еще раз — каналы сбыта не стоит путать с вашими потребителями. Ваши конечные потребители — это люди или организации, которые покупают ваш продукт или услугу для личных нужд и собственного использования. Каналы сбыта берут ваш товар для последующей перепродажи. Конечный потребитель тоже иногда впоследствии продает ваш продукт, но уже как составную часть какого-то нового товара, то есть ваш товар послужил для него сырьем.

С каналом сбыта вы часто состоите в деловых отношениях и можете получать от него деньги, но канал сбыта — это лишь средство доставки товара от вас до конечного потребителя. Например, если вы продаете муку в упаковке через супермаркеты, то ваш конечный потребитель — домохозяйка, а супермаркет — лишь место, где ваш продукт и ваш потребитель встретятся, то есть канал сбыта. Если вы также продаете муку оптом пекарне, вашим конечным потребителем будет именно пекарня (каналом дистрибуции могут быть дилеры), при этом в процессе выпекания хлеба ваш товар (мука) полностью исчезает и появляется новый, уже не ваш товар — хлеб. И человек, купивший хлеб, — это уже не ваш конечный потребитель.

Справедливости ради надо сказать, что из этого правила бывают исключения. Порой компании, поставляющие лишь сырье или комплектующие, тоже стараются «дотянуться» до конечных потребителей — например, участвуя в совместной рекламе с производителем. Допустим, производитель тормозных колодок может принять участие в совместной рекламной кампании с производителем авто, подчеркивая, что в машинах установлены колодки именно этой марки. Другой пример такой рекламы — слоган Intel Inside от производителя микропроцессоров Intel. Компании, поставляющие готовые компьютеры, подчеркивают в рекламе, что внутри их продукции установлены именно процессоры Intel. Таким образом Intel устанавливает собственные отношения с конечным потребителем, хотя потребителю не нужен микропроцессор, ему нужен компьютер.

Я столько внимания уделяю данному вопросу потому, что слишком часто руководители забывают, что у них де-факто есть два совершенно разных типа потребителя с различными (и порой противоположными) требованиями, и компании приходится лавировать между ними, пытаясь угодить обоим. Руководству предприятия приходится держать в голове и учитывать при принятии решений требования обеих сторон, поскольку

пренебрежение любой из них может закончиться для компании плачевно. Если вы будете пренебрегать интересами конечного потребителя, он не возьмет ваш товар с полки. А если канала сбыта — то он на эту полку не попадет.

Слишком часто менеджеры предприятий фокусируются только на требованиях своего канала сбыта (например, дилеров или розничных сетей), забывая о том, что у них есть и конечный потребитель, что дилер не всегда знает требования конечного потребителя и не может говорить от его имени. Это происходит потому, что с каналом сбыта менеджеры общаются регулярно, а с конечным потребителем они чаще всего никогда не встречались. Но лишь четкое разграничение между каналом сбыта и конечными потребителями позволит вашей компании выстроить сбалансированную политику взаимоотношений с обоими типами.

Канал сбыта заинтересован в том, чтобы он мог заработать на вашем товаре, испытывая минимум неудобств при продаже. Канал сбыта волнуют такие вещи, как цена, стабильность поставок, удобство и скорость выполнения заказа, отсрочка платежа, качество упаковки, логистика. Конечного покупателя больше интересуют потребительские свойства — долговечность товара, удобство его использования, гарантийное и постгарантийное обслуживание, эмоциональные переживания, связанные с использованием товара.

Разумеется, некоторые характеристики товара (например, низкая цена) могут порадовать и канал, и потребителя. И если потребителям нравится ваш товар и они приходят в магазин именно за ним, канал сбыта будет счастлив включить вашу продукцию в ассортимент. Взаимоотношения между поставщиком (импортером) товара, каналом сбыта и конечным потребителем для каждого продукта складываются по-разному. За право продавать престижные марки автомобилей дилеры отчаянно борются (а заводы решают, кому дать такое право, а кому — нет). В то же время, если вы попытаетесь войти в крупные розничные сети с новой зубной щеткой неизвестной марки, вам придется нелегко. Но даже если за вашим товаром выстраиваются очереди, вам все равно придется прислушиваться к просьбам и требованиям канала сбыта. Какой бы ни была популярной ваша торговая марка, конкуренты у вас все же есть, и если во всех каналах сбыта (у оптовиков, в розничных точках) продукция вашего конкурента будет представлена хорошо, а ваша — плохо, ваши продажи неизбежно пострадают. Канал сбыта — полноправный участник сбытовой цепочки, оказывающий на ваши продажи самое непосредственное влияние.

У любой компании-производителя или импортера есть различные способы доставки своего товара до конечных потребителей:

- Работа с крупными оптовиками (дистрибуторами)
- Мелкооптовые продажи небольшим дилерам
- Прямая продажа через сторонние розничные сети
- Продажа через собственные розничные точки
- Продажа через тендеры (в том числе государственные)
- Работа с посредниками и влиятельными лицами для поставок товаров для государственных нужд
- Прямые продажи через собственный интернет-магазин
- Для небольшого перечня продукции могут подойти продажи по системе MLM
- Для отдельных услуг, например страховых полисов, хорошо работает агентская схема

Если вы сами — дистрибутор, агент или дилер, ваше поле выбора сужается, однако в любом случае у вас всегда есть выбор из нескольких вариантов. Как правило, только малые компании ограничиваются каким-то одним каналом сбыта, большинство средних и крупных компаний работает как минимум с двумя. Диверсификация каналов сбыта — естественный путь для компании, расширяющей свою деятельность и снижающей свои риски, зависимость от единственного канала сбыта так же опасна, как и зависимость от единственного поставщика.

Стратегические решения часто связаны с каналами сбыта. Например, сотовые операторы раньше продавали свои сим-карты в основном через дилеров, число фирменных офисов было небольшим. С недавних пор все операторы «большой тройки» строят по всей России сеть собственных, брендированных офисов, число которых уже измеряется тысячами.

Крупные ритейлеры наращивают прямые интернет-продажи. В статье «Как провести Интернет» (журнал «Эксперт», №36 от 12 сентября 2012 года) говорится о реконцепции сети «М.Видео». Компания считает, что доля интернет-продаж вырастет за два года с нынешних 7% до 30%, и тщательно к этому готовится, внося изменения в торговые залы, в складскую логистику, систему мотивации продавцов и т. д.

За последние несколько лет, согласно исследованиям, доля DIY-се-тей в общем обороте товаров для строительства, ремонта и отделки составила 49%, и, по прогнозам, она продолжит расти. Компаниям из этой отрасли придется с этим фактом считаться, особенно дистрибуторам — мощные сети всегда стремятся обойти дистрибутора и выйти напрямую на производителя. А в продуктовом ритейле этот процесс уже давно за-

кончился — лишь в нескольких регионах России нет федеральных сетей, но очевидно, что это ненадолго.

Билеты на концерты теперь чаще покупают в Интернете, а полисы ОСАГО или железнодорожные билеты можно купить в салонах сотовой связи. Компания Dell своим успехом обязана правильному выбору канала сбыта — в то время как в США все продавали компьютеры только через дилеров, предприимчивый студент Майкл Делл организовал прямые продажи — сначала по телефону, а потом и через Интернет.

Компания может осваивать новые каналы сбыта как по собственной инициативе, так и под давлением обстоятельств. Развитие Интернета полностью перекраивает некоторые отрасли, вытеснение рынков цивилизованной розницей, борьба государства с коррупцией в госзакупках (как бы скептически мы к ней ни относились) — все это порой заставляет компании менять свою сбытовую политику и искать новые каналы, по которым их продукция будет попадать к потребителю.

Как правило, выходя в новые каналы сбыта, компании рассчитывают либо на рост продаж, либо на рост маржинальной прибыли, либо и на то, и на другое одновременно. Однако (как, впрочем, и всегда в бизнесе) рост продаж часто требует роста издержек либо решения иных сложных проблем сбыта.

Например, некоторые товары при продаже требуют консультаций — неискушенный пользователь сам не может разобраться или сделать необходимые расчеты. Калькуляция стоимости ремонта квартиры или изготовления шкафа-купе на заказ требует серьезной технической подготовки продавца — значит, канал сбыта должен обеспечить в местах продаж квалифицированных консультантов. То есть вы не можете продавать подобные товары просто через DIY-магазины с открытой выкладкой, где покупатель сам берет товар с полки. Туристические агентства, как оказалось, не могут полностью уйти в Интернет, а продавцам одежды или обуви в принципе трудно организовать online-продажи — выбор и примерка вещей сами по себе являются поставщиками впечатлений, от которых покупатель не спешит отказываться.

Часто выход в новые каналы сбыта сопровождается таким ростом издержек на обслуживание, что обесмысливает саму идею. Многие розничные сети выдвигают такие жесткие условия поставок, что крупные производители оказываются просто не в состоянии их выполнить. Например, сеть может требовать, чтобы поставщик товара осуществлял поставку в магазины в течение суток с момента заказа, в любом объеме и в строго определенный срок. За нарушение этих условий предусмотре-

ны огромные штрафы (раздел «штрафы» в типовых договорах некоторых сетей занимает больше всего места). Если производитель еще может с горем пополам организовать подобный сервис в своем собственном городе, то сделать это удаленно просто невозможно. И тогда производителю приходится поставлять свои товары в сеть через локального дистрибутора, теряя при этом в маржинальной прибыли. То есть, как бы ни хотелось и заводу, и сети работать напрямую, порой это оказывается невозможным.

Прямые продажи через Интернет подразумевают оперативную доставку, то есть требуют формирования полноценной логистической службы. В крупных городах это очень непросто из-за пробок, а в небольших населенных пунктах культура покупок в Интернете пока сформирована слишком слабо.

Создание собственной розницы требует таких колоссальных усилий и затрат, что крайне мало производителей товаров рискуют делать это самостоятельно. Кроме того, если вы открыли розничный магазин, в нем должен быть достаточный ассортимент, чтобы обеспечить покупателя требуемую свободу выбора. Одной только вашей продукции для этого может оказаться недостаточно. Независимые розничные сети, сотрудничая с несколькими марками, предлагают товары на любой кошелек и вкус, что одному производителю часто не под силу. Фирменные салоны некоторых популярных марок (например, когда-то Nokia, а теперь Samsung) чаще всего служат не для извлечения прибыли, а для популяризации новинок, это скорее маркетинговый инструмент, чем коммерческий.

Однако история бизнеса знает и обратные примеры. Apple продает свою продукцию в том числе и через сеть фирменных салонов по всему миру (в Китае, кстати, научились такие салоны подделывать целиком, включая дизайн, униформу персонала, выкладку товара — поддельного, естественно). Автопроизводители грозятся начать открывать в России собственную розницу — по их мнению, объем продаж для этого уже достаточно велик. В Интернете можно заказать пошив рубашки на заказ. Российские покупатели активно осваивают прямые покупки американских товаров через Интернет.

Как уже говорилось выше, выбор канала сбыта — стратегическая задача. Смена каналов сбыта часто означает полную перестройку организации, и она должна быть к этому готова. Следует внимательно изучить особенности нового канала, его требования, и продумать все трудности, с которыми компании придется столкнуться. Отдельным пунктом я выделил бы управление каналом сбыта — готовясь выходить в новый канал

или перестраивая взаимоотношение со старым, вы должны ясно понимать, как вы будете им управлять.

Управление каналом сбыта

Представьте себе, что вы — директор завода по продаже отопительных котлов для дачных домов. Ваше предприятие разработало новую технологию, благодаря которой ваши котлы стоят немного дороже, чем у российских конкурентов (но дешевле зарубежных аналогов). Но они экономичнее, благодаря чему разница в цене с конкурентами окупается уже в первый год эксплуатации.

Вы реализуете свою продукцию через крупных дистрибуторов, которые в дальнейшем перепродают ее мелким дилерам — либо владельцам розничных точек на строительных рынках и комплексах, либо монтажным бригадам, строящим и ремонтирующим дома «под ключ».

Однажды вы обращаете внимание, что в городе N ваши продажи хуже, чем в других городах. Вы лично отправляетесь в город, чтобы разобраться в проблеме. От местного дистрибутора вы слышите, что он честно пытается продавать вашу продукцию, но она «не продается» (как будто продукт может продаваться сам!). Вы ему, разумеется, не верите, поскольку в других регионах продажи значительно выше. Дистрибутор жалуется на ваши высокие цены, на демпинг конкурентов, на скудость рекламной поддержки — словом, на все то, на что всегда жалуются дистрибуторы. Но вас это не убеждает.

Вы идете на строительный рынок, находите в нескольких точках свой товар и, притворяясь потенциальным покупателем, начинаете общаться с продавцами. К своему удивлению вы обнаруживаете, что:

1. На одной точке ваш товар стоит существенно дороже, чем товар конкурента, хотя разница в оптовых ценах (вы знаете точно) гораздо меньше. Розничная цена просто отпугивающе высока.
2. В другой точке цена приемлемая, но консультант горячо убеждает вас взять продукцию конкурента, потому что она «лучше», при этом он грубо искажает факты.
3. В третьей точке ваш котел стоит, но консультант уверяет, что он «российский, то есть ненадежный», и рекомендует импортный.
4. Ни в одной из точек вам внятно не ответили на вопрос о преимуществах вашей продукции и о том, почему она дороже.

В приведенном примере производитель не управляет каналом сбыта, то есть отпускает товар оптовикам, не контролируя его дальнейшую судьбу. Данный пример я привел для иллюстрации того, насколько велико влияние канала сбыта на дальнейшую судьбу товара. Канал сбыта

может как озолотить компанию, обеспечив ей сбыт на большой территории, так и полностью дискредитировать товар в глазах покупателей.

В одной московской сети товаров для развлечений я однажды увидел забавные и довольно необычные игрушки, которые неплохо было бы дарить друзьям в качестве сувениров. Однако игрушки эти лежали на нижней полке, и обратил я на них внимание совершенно случайно. Игрушки были непростые, со смыслом, но понять этот смысл можно было, только внимательно вчитавшись в надпись мелким шрифтом на английском языке. Стоили, между тем, эти игрушки недешево. Однако никаких пояснительных надписей на русском, ни на самих игрушках, ни на полках, я не обнаружил. Сомневаюсь, что сеть продала хотя бы одну игрушку при такой выкладке и таком продвижении. А между тем, оптовый поставщик данных игрушек, наверное, откупоривал шампанское, когда ему удалось «встать» в эту сеть, предвкусывая большие обороты.

Прежде чем принять стратегическое решение о работе с новым каналом сбыта, вам необходимо понять, как вы будете:

- Контролировать ценообразование по всей сбытовой цепи. Делать это трудно (каналы сбыта, особенно розничные сети, это очень не любят), но необходимо. В противном случае в одних местах ваш товар будет продаваться слишком дорого, в других — слишком дешево. Но ведь это — ваш товар, и вам решать, по каким ценам он должен стоять в рознице.
- Организовывать обучение консультантов. Современный мир предлагает потребителю бездну товаров, и ему все труднее становится сделать выбор. В этой связи роль консультанта или просто продавца в магазине существенно повышается. Конечно, при выборе дорогих покупок потребитель может потратить некоторое время на сбор информации в Интернете. Но если речь идет о незначительных вещах, таких как средство для чистки ковров, смеситель для кухни или автомобильные дворники, покупатель, скорее всего, положится на мнение консультанта. Вы можете давать рекламу в Интернете, в печатных СМИ или на телевидении, и она может воздействовать на выбор потребителя, но консультант (продавец) влияет на него непосредственно в момент совершения покупки, и его влияние сильнее. Одна российская компания, производитель отделочных материалов, столкнулась со следующим парадоксом — хотя ее сайт был самым посещаемым в отрасли, по продажам она существенно отставала от конкурентов. Оказалось, что среди консультантов их продукция пользовалась репутацией некачественной, и они отговаривали покупателей, первоначально пришедших в торговые точки

именно за ней. И, несмотря на то что супер- и гипермаркеты с т. н. «открытой выкладкой» (покупатель сам берет товар с полки) занимают все большую долю рынка розницы, влияние консультантов во многих отраслях продолжает оставаться чрезвычайно высоким.

- Стимулировать сбыт в канале поставок. Если вы реализуете свой товар через крупных дистрибуторов, вы вряд ли можете надеяться, что в портфеле оптовика ваш товар будет единственным в своей категории. Наверняка ваш дистрибутор работает и с вашими конкурентами. В этом случае жизненно важным будет вопрос — чью именно продукцию менеджеры по продажам дистрибутора будут продвигать активнее, вашу или ваших конкурентов? В России практикуется «стимулирование» менеджеров через политику откатов и негласных премирований. Но эта политика слишком рискованна — вы можете испортить отношения с руководством компании-дистрибутора, которому вряд ли понравится, что вы платите деньги его сотрудникам. Ведь это *его* сотрудники, и они должны решать *его* задачи, а не ваши. Лучше сразу выйти с этим предложением к руководству дистрибуторской компании и предложить провести, например, легальный, открытый конкурс среди их менеджеров на лучшие продажи вашей продукции.
- Отслеживать наличие товара у всех участников цепочки. Управление запасами — сложная наука, и вы не можете надеяться, что ваши дилеры и дистрибуторы овладеют ею в совершенстве. Ваш товар регулярно будет в дефиците из-за неверно спланированных поставок, и компенсировать недополученную прибыль будет неоткуда — дилер, скорее всего, предложит своим клиентам продукцию вашего конкурента. Так что, возможно, вам стоит задуматься и об управлении запасами ваших дистрибуторов и дилеров. Ведь вы также не хотите, чтобы они чрезмерно затоваривали склады — это ваши замороженные оборотные средства.
- Контролировать представленность в розничных точках. Одно из главных правил розницы гласит: если товар не представлен на полке, он не продается. Но важно не только, представлен ли товар, но и как он представлен. Поэтому для вас чрезвычайно важным будет не только наличие товара в розничной точке, но и способ его представления. Правильная представленность товара помогает снизить зависимость от консультанта. Если ваш товар не просто лежит на полке, но выделен среди аналогов при помощи отдельного презентера, стойки, плаката, воблера или иных средств акцентирования внимания потребителя, ваши шансы на успех повышаются. В не-

которых крупных компаниях менеджеры по продажам получают больше денег не за сами отгрузки, а за представленность товара в розничной точке. Философия организации продаж в этих компаниях отличается от общепринятой. Продажами в них занимаются маркетологи. Именно маркетологи отвечают за желание потребителя взять с полки именно их продукцию. А отдел продаж отвечает за появление товара на полке и его правильную презентацию в рознице, то есть скорее за логистику и мерчандайзинг, чем за сбыт.

Одним словом, даже набрав достаточное количество дилеров и дистрибуторов, вы не можете расслабленно откинуться на спинку кресла. Вы не можете полностью отдать сбыт в их руки, в конце концов, это же ваши деньги. И ваша дилерская политика должна не только регулировать ваши отношения с дилерами, но и описывать основные принципы их работы. А в некоторых случаях вам придется и поработать за них. Во многих отраслях, особенно в FMCG, региональные дистрибуторы — это де-факто логистические операторы, осуществляющие операции складского хранения и доставки грузов. За сбыт данного дистрибутора отвечают менеджеры и торговые представители, физически работающие на базе дистрибутора, но получающие зарплату у производителя. Сотрудников, труд которых оплачен производителем товара, можно увидеть даже выкладывающими товар на полки региональной розничной сети. Производители стремятся контролировать сбыт на всех этапах и во всех аспектах. Они делают это не от хорошей жизни — если они об этом не позаботятся, никто об этом не позаботится.

Разумеется, если вы поставляете свою продукцию розничным сетям, вам трудно диктовать им свои условия. Российские розничные сети славятся своей жесткостью в отношениях с поставщиками. Однако и с ними можно договариваться. Ведь их бизнес состоит не в том, чтобы «отжимать» поставщиков (хотя порой, на переговорах, именно так и кажется), а в том, чтобы зарабатывать деньги. Сети готовы обсуждать какие-то условия, если ваш товар интересен розничным покупателям. Если сети поймут, что ваш товар увеличит не только их выручку и маржу, но и трафик, они согласятся сесть с вами за стол переговоров. Хотя нередки случаи, когда компании сознательно выходят из розничных сетей, не видя для себя смысла работать с такой низкой наценкой на столь жестких условиях.

Еще один довольно специфический канал сбыта — франчайзинг. Он выгоден компаниям с сильным брендом и отточенными технологиями работы, которые хотят агрессивно развиваться — быстрее, чем можно развиваться за счет собственных средств. Например, у McDonald's по

всему миру больше франчайзинговых ресторанов, чем собственных, а у закусочных Subway почти совсем нет собственных точек. По этой же модели развивается российский «Стардог!s». В сущности, сеть предлагает своим франчайзи три вещи — продукты для киосков, технологии работы и бренд. Для франчайзи это тоже выгодно — они (как правило, это небольшие предприниматели) могут быстро начать свой бизнес, который будет достаточно быстро окупаться благодаря привлекательному бренду на вывеске и отточенным технологиям работы. Вы можете найти в российском Интернете много предложений о покупке франшизы, этот способ развития весьма популярен. Российские компании порой покупают франшизу не только ради прибыли, но и ради обучения — поработав год-два под контролем крупной (особенно западной) компании, они получают бесценные знания и опыт, который потом могут использовать в своей работе.

Однако и франчайзер (обладатель торговой марки), и франчайзи (региональный предприниматель, работающий под этой маркой) рискуют. Франчайзи боится, что обладатель марки придет в город «на его плечах», сделает марку узнаваемой и популярной, а потом перекроет ему поставки и откроет там собственную розницу. Франчайзер опасается, что франчайзи не будет соблюдать стандарты обслуживания и дискредитирует его марку, начнет продавать товар сторонних производителей или вообще займется пиратством. В свое время в деловой прессе много писали о неудачах компании Subway в России, которой долго хронически не везло с франчайзи. Научившись всему у головной компании, региональные предприниматели меняли вывеску на собственную (но в тех же цветах, а отдельные дельцы писали на вывеске «Сабвэй» по-русски), прекращали платить роялти и начинали «работать на себя».

Франчайзинг как канал сбыта обладает многими преимуществами. Например, вы можете обязать франчайзи выкупать определенный объем товара и запретить ему торговать продукцией конкурентов. Но, с другой стороны, для того чтобы франчайзи захотел делиться с вами частью своей прибыли и платить паушальные взносы, вы должны предложить ему нечто уникальное — торговую марку, товар или технологии работы.

Управлению каналами сбыта посвящены специальные семинары, которые проводят эксперты Sapiens Consulting.

Выбирая, через какие каналы сбыта вы будете реализовывать свою продукцию в ближайшие три года, вы должны ответить себе на вопросы:

- Какие каналы сбыта будут наращивать объемы продукции, проходящие через них, в ближайшие три года? Какие каналы будут играть существенную роль на рынке?

- Сможет ли наша компания работать с данными каналами и выполнять все их требования к условиям поставок и ценам?
- Как изменится маржинальная прибыль компании с выходом в новые каналы сбыта?
- Если маржинальная прибыль снизится, окупится ли это снижение ростом объемов?
- Если объем вырастет существенно, хватит ли компании мощностей? Справится ли она с таким ростом?
- Будет ли это рост или просто перетекание объемов продаж из канала в канал?
- Какой будет маржинальная прибыль в тех каналах сбыта, в которых компания работает традиционно? Будет ли она снижаться?
- Сможет ли компания управлять своим сбытом в новых каналах сбыта и контролировать его?
- Не несет ли работа в новых каналах сбыта угрозы продажам в существующих?
- Какие изменения придется внести в продукцию, чтобы работать в новых каналах сбыта?
- Какой будет конкуренция в новых каналах сбыта? Какие конкуренты работают в них сейчас и какие будут работать в будущем?
- Какие налоговые и иные риски связаны с работой в новых каналах?
- Какие рекламные и иные дополнительные затраты придется понести, чтобы начать работать в новых каналах?

9.6. Как продвигать?

На свете есть очень мало (или, скорее, нет совсем) товаров или услуг, которые не нуждаются в продвижении. На каком бы рынке вы ни работали, у вас есть покупатели и есть конкуренты. И ваши покупатели должны четко понимать, чем вы отличаетесь от ваших конкурентов. Другое дело, что для разных товаров нужны совершенно разные методы продвижения. Для какого-то товара достаточно нескольких слов, сказанных нужным человеком вовремя и в нужном месте, а какие-то необходимо рекламировать по федеральным каналам. Однако без продвижения вообще обойтись не удастся.

Вопросам рекламы и продвижения товара посвящены целые тома, и мы не ставим себе цели пересказать их в одной главе. Мы лишь акцентируем внимание читателя на типичных ошибках в рекламе и на связи рекламы и продвижения со стратегией — главной темой этой книги.

В вопросах продвижения ошибки совершаются, возможно, чаще, чем в других вопросах, связанных с продажами товара. Руководители предприятий, особенно средних и малых, часто действуют, руководствуясь собственной интуицией, совершенно забывая о том, что продвижение — это коммуникация с потребителем, а значит, она должна вестись на привычном и понятном потребителю языке.

Ниже приведено несколько самых типичных ошибок при продвижении. На самом деле список подобных ошибок стократ больше, вы найдете множество примеров в Интернете. Случаи ниже приведены не для статистики, а только для иллюстрации:

- *Неправильно выбрано место. Товар рекламируется в СМИ, которые не читает (не смотрит и не слушает) целевая аудитория.* Я часто слышал, как руководители предприятий рассуждали о том, что покупает их продукцию и какие СМИ являются для таких людей релевантными. Однако чаще всего это были лишь предположения, построенные на интуиции. В итоге компании тратили крупные суммы на рекламу, не получая желаемой отдачи.
- *Целевая аудитория читает СМИ, но не воспринимает некоторые рекламные сообщения.* Женщины следят за собственной внешностью и читают соответствующие журналы, также именно женщины, как правило, выбирают материалы для отделки дома. Но реклама отделочных материалов в женских журналах не работает, так как мысли читательниц в это время заняты совершенно другими вопросами. Однако руководители или менеджеры по рекламе порой (интуитивно) принимают решение направить рекламный бюджет именно на это.
- *Технологически сложный товар или товар, о котором нужно подробно рассказывать, рекламируется по радио или на щитах.* Если ваша задача — повысить известность марки или вы рекламируете очевидный и понятный товар (например, турагентство или салон автомобилей известной марки), вы можете задействовать эти рекламносители. Но когда вы продвигаете на рынок новую технологию постройки дома, новый кредитный продукт или услугу, вам лучше выбрать иные каналы коммуникации. В радиорекламе задействован только один канал информации — слух, а на слух сложные и непонятные вещи воспринимаются плохо. Время контакта потребителя с информацией на рекламном щите обычно невелико, кроме того, на щите невозможно поместить длинный текст. Рекламная статья в журнале будет куда эффективнее.
- *В рекламе сразу заявляется низкая цена.* Если ваша стратегия — самые низкие цены, вы можете смело сообщать об этом в рекламе. Но

если у вас в ассортименте есть товары разных ценовых категорий, это очень опасно. Покупатель, привлеченный рекламой, придет к вам в магазин или офис продаж, уже настроенный на низкие цены, и вряд ли уйдет от вас с дорогой покупкой. Переубедить предубежденного покупателя очень сложно. В магазинах одежды дорогой товар стоит ближе всего к входу — покупатель начинает осмотр с дорогих моделей, и, продвигаясь к более дешевым, ощущает радость от возможности сэкономить. Ему кажется, что его настойчивость вознаграждается. На фоне дорогих более дешевые модели выглядят привлекательнее, что повышает вероятность покупки (даже если в других магазинах можно отыскать еще более низкие цены). Иными словами, потребитель радуется, если придя за покупками с ожиданием высокой цены (или после получения первоначального дорогого предложения) он впоследствии может приобрести товар дешевле. Обратные случаи вызывают обратный эффект — если потребитель настроился на низкую цену, заявленную в рекламе, и не получил ее, он испытывает раздражение и злость. Вряд ли он станет вашим лояльным клиентом.

- *Реклама непонятна.* Даже на центральном телевидении можно увидеть ролики, просмотр которых вызывает недоумение. В Интернете можно найти множество нелепых, непонятных, смешных и безграмотных рекламных сообщений. Между тем протестировать рекламный блок или ролик на понятность очень просто — достаточно показать его нескольким людям, не посвященным в детали вашего бизнеса. Если они скажут, что им понятно, какой товар продвигается в рекламе и что хочет сообщить о нем рекламодатель, бесполезной такая реклама будет вряд ли (хотя и гарантией эффективности это тоже еще не является).
- *Реклама и секс.* Однажды по дороге из аэропорта Курумоч в центр Самары я насчитал не менее 15 рекламных щитов с изображениями красавиц разной степени обнаженности, в волнующих позах. Рекламировались на щитах при этом преимущественно товары строительной тематики — металлопрокат, сетка-рабица, аренда тяжелой строительной техники и продажа электроинструмента. Логика рекламодателей, судя по всему, была такова — покупают такую продукцию, как правило, люди мужского пола, которые обязательно эти плакаты заметят. Отчасти рекламодатели правы, мужчины действительно рефлекторно реагируют на подобные изображения. Но вовсе не факт, что они обратят внимание на рекламируемый товар, запомнят название компании и обратятся за покупкой. Еще клас-

сик рекламы О'Гилви писал, что в сексуально заряженной рекламе запоминается сексуальный объект (например, обнаженная женщина), но не сам объект рекламы (например, разводной ключ). Кстати, то же самое справедливо и в отношении детей, также считающихся беспроектным рекламным ходом, — наличие милых детских лиц вовсе не обязательно поднимает продажи.

Однажды кто-то сказал: «Я точно знаю, что 50% моего рекламного бюджета расходуется впустую. Я только не знаю, какие именно 50%». Чтобы не потерять рекламные деньги, а главное — чтобы реклама работала, нужно очень четко спланировать программу по рекламе и продвижению.

Для продвижения каких-то товаров нужно заказывать статьи в отраслевых изданиях. Для других более эффективной будут промо-акции в точках (дегустации, пробники). Некоторые товары эффективно продвигать при помощи наружной рекламы, иные на радио. Ответы на эти вопросы лучше всего поручить искать профессионалам — маркетологам. К несчастью, под «маркетологами» в российских компаниях часто понимают специалистов по рекламе, разбирающихся не столько в целевой аудитории или стоимости контакта, сколько в пикселях и растрах. Они могут заказать визитки или напечатать плакат, но вряд ли смогут составить рекламное сообщение так, что оно точно сработает. Маркетинг — это серьезная и большая наука, однако предприниматели и менеджеры из России почему-то часто считают себя в ней специалистами, хотя никогда и нигде ее не изучали. И если директора по всей России уже достаточно опытные, чтобы не допускать к ремонту дорогостоящего оборудования самоучек и не доверять разработку учетных программ студентам, за решение важнейшей проблемы — взаимодействие с *покупателем*, несущим в компанию деньги, они с энтузиазмом берутся сами. Или поручают эту задачу дилетантам.

Для того чтобы эффективно спланировать промо-кампанию, маркетологи как минимум должны выяснить:

- Кто является целевой аудиторией (ЦА) вашего продукта? Пол, возраст, социальное положение, уровень достатка.
- Какие рекламоносители будут наиболее эффективны именно для этой ЦА? Газеты? Щиты? Интернет?
- На какие качества вашего продукта обращает внимание ЦА в первую очередь? Что для нее важно? Ведь именно на это нужно будет делать упор в рекламной кампании.

Выбор каналов и способов продвижения — стратегическая задача. Вот несколько общих соображений по этому поводу:

- Продвижение должно быть комплексным. Редко когда один канал или рекламоноситель способен принести необходимую вам отдачу. Как правило, успех достигается за счет комплексного воздействия на потребителя, например, наружная реклама подкрепляется газетными статьями и продвижением сайта. Во-вторых, все формы коммуникации с потребителем (куда входит не только реклама, но и, например, упаковка) должны быть сбалансированы и не противоречить друг другу.
- Ваше рекламное продвижение не должно затеряться среди аналогичных. В газетах по всей стране вы найдете множество рекламных блоков, предлагающих пластиковые окна. При этом чаще всего эти блоки не отличаются друг от друга, предлагая «тепло», «тишину» и «низкие цены». Но, чтобы добиться успеха, в любом бизнесе необходимо отличаться — и товаром, и рекламными сообщениями. Среди множества рекламы потенциальный покупатель должен выбрать одну — вашу.
- Ваше сообщение должно быть понятным. Это не означает, что оно должно быть примитивным, но покупатель обязательно должен понять из вашего сообщения, что именно вы ему предлагаете и почему он должен выбрать именно ваш товар.
- Эффективность продвижения необходимо анализировать. Небольшие предприятия по всей России часто оплачивают рекламные блоки в СМИ, не удосуживаясь даже организовать регистрацию входящих звонков от клиентов, чтобы выяснить, откуда они узнали о компании. Вы должны понимать, какие каналы коммуникации наиболее эффективны в вашем случае. Проводя акции, выставки, рекламные кампании, вы должны требовать от вашего маркетолога сначала предварительного планирования акции (с расчетом предполагаемой экономической эффективности), а потом — замера и оценки фактической эффективности, сопоставления потраченных сумм с полученным эффектом.

Но главное — ваша рекламная стратегия должна быть жестко увязана с базовой стратегией (подробнее о трех базовых конкурентных стратегиях — в Главе 10). Стратегия низких цен подразумевает низкие издержки, в том числе — на рекламу. Если у вас такая стратегия, возможно, вам стоит обратить внимание на «вирусный маркетинг» или вовсе отказаться от рекламы — ваши цены вас сами «продадут».

Стратегия дифференциации подразумевает наличие у продукта исключительных качеств. Расскажите о них в рекламе, но не пытайтесь рекламировать все свойства товара одновременно, сделайте акцент только на самом главном.

Стратегия фокусирования предъявляет повышенные требования к аудитории ваших рекламных сообщений. Их должны увидеть только те, кому они предназначены, в противном случае вы потратите лишние деньги.

Как уже говорилось выше, маркетинг — это целая наука. Эта книга не о маркетинге, представленные здесь примеры и вопросы далеко не исчерпывают всю проблематику маркетинга и рекламных коммуникаций в компании. Ее цель — лишь обратить внимание управленцев на стратегическую важность маркетинговых коммуникаций и необходимость комплексного и научного подхода к их осуществлению. Решать данную проблему приходится любой компании, причем с усилением конкуренции и рыночного сокращения спроса она встает все острее. И, как любая сложная проблема, она требует профессионального, четкого и продуманного решения.

9.7. Кто мои конкуренты?

Если ваше предприятие существует в рыночных условиях, если вы работаете не в «естественной монополии», у вас есть конкуренты. Эти конкуренты пытаются отнять у вас покупателей, а с ними долю рынка и прибыль. Каждый день вы ведете с конкурентами тяжелую борьбу, сражаясь за каждый рубль.

Однако, как правило, ваши конкуренты довольно разные:

- Кто-то из них конкурирует с вами низкими ценами.
- Кто-то — широтой ассортимента.
- Кто-то создает известные бренды.
- Кто-то настолько активен в сбыте, что его товар представлен повсюду.
- Кто-то выделяется качеством — слишком низким или слишком высоким.

Планируя стратегию на три года, вы обязаны выработать диспозицию вашей битвы с конкурентами. Вам нужно грамотно выстроить оборонительные укрепления и спланировать атакующие действия, причем не только на ближайшие месяцы. Стратегия — это план действий на более отдаленное будущее, построенный, исходя из вероятных сценариев этого самого будущего, так что вам необходимо попытаться спрогнозировать возможные действия конкурентов и ваши ответы на них.

Однако воевать со всеми конкурентами сразу невозможно. Ни у одной компании не хватит ресурсов, чтобы одерживать победы сразу на всех фронтах. Даже на тех рынках, где бал правят огромные компании с их колоссальными ресурсами — расходами на НИОКР, доступом к де-

шевому сырью, автоматизацией, — существует масса бизнесов размером поскромнее, которые успешно захватывают свои собственные территории. Подробнее об этом мы говорили, когда речь заходила об ограниченности ресурсов. Невозможно одновременно гарантировать покупателям высокое качество, низкую цену, широкий ассортимент, высокую скорость обслуживания, мощный бренд и т. д. В чем-то вы всегда будете уступать конкурентам.

Следовательно, чтобы сконцентрировать усилия на нужном направлении и нанести мощный удар, вам нужно определиться — с кем именно сражаться. Из всего множества конкурентов вам нужно выбрать одного-двух, максимум — трех, с которыми вы будете бороться. Это будут либо компании, которые (в глазах покупателей) более всего похожи на вас, либо компании, чьи успехи кажутся вам достаточно внушительными, чтобы попытаться отнять у них долю рынка. Сократив число вероятных противников, вы сможете внимательнее изучить их опыт и построить ответные стратегии нападения и/или обороны. Но как именно выбрать «правильных» конкурентов? Один из наиболее удобных способов — составление «карты КФУ» — ключевых факторов успеха.

Для составления карты КФУ вам снова понадобится маркетолог. Ведь при построении карты КФУ вы должны отталкиваться от предпочтений потребителя (а не от собственных ощущений), а изучение потребителя — прямая обязанность маркетолога.

Ключевые факторы успеха — это специфические свойства продукта (и сопутствующего сервиса как его части), наиболее привлекательные в глазах покупателей. КФУ — это то, что привлекает потребителей и стимулирует их приобретать товар или услугу именно у данного поставщика. Например, на большинстве рынков цена является важным КФУ — покупатели редко когда не обращают внимания на стоимость, разве что если речь идет о товарах класса *luxury*. Однако мы знаем массу случаев, когда более дорогие товары не уступают в объемах дешевым и успешно занимают свои сегменты рынка — практически в любой индустрии есть компании, работающие в самом верхнем ценовом сегменте. Следовательно, цена может быть важным, но точно не единственным КФУ.

Другим примером распространенного КФУ может быть качество. Подчеркну — речь идет не об экспертной оценке качества, а о мнении потребителя. Очень часто товары под известными марками субъективно воспринимаются как «качественные», хотя на деле производятся на тех же фабриках, что и «дешевые». Например, одежда, продающаяся под европейскими брендами, отшивается в Юго-Восточной Азии, далеко не всегда с соблюдением норм гигиены и качества. «Слепые тесты» (пот-

ребитель пробует продукт, не зная его названия) показывают, что даже самые заядлые любители не могут отличить на вкус марки пива или сигарет, если не видят этикетки. Несколько лет назад в США разразился скандал — маститые, опытные дегустаторы не смогли отличить дорогое французское вино от дешевого чилийского. В России до сих пор «импортные» товары больше ценятся, чем «отечественные», а «китайское» давно стало синонимом бросового качества, хотя в реальности далеко не все так однозначно. Так что, когда мы говорим о качестве как о КФУ, мы имеем в виду не реальное качество продукта, которое можно установить в лаборатории, а субъективный взгляд покупателя.

Упаковка тоже может быть КФУ. Если товар продается с полки в магазинах с открытой выкладкой (например, в супермаркетах), упаковка имеет решающее значение. Колоссальную роль может сыграть бренд. На некоторых рынках без него не обойтись, хотя для достаточно многих категорий товаров или услуг создание подлинного бренда является неоправданно дорогой затеей. Например, магазины у дома часто вообще не имеют названий, а на рынке стройматериалов огромное количество товаров производится компаниями, названия которых ничего не говорят конечному потребителю данной продукции, что не мешает и тем, и другим быть прибыльными.

На некоторых рынках, а особенно в b2b-торговле огромную роль играет сервис. Быстрое и четкое обслуживание, условия платежа, удобство обслуживания порой могут сыграть решающую роль в выборе покупателя. В отдельных отраслях административный ресурс, увы, перевешивает все прочие КФУ, и максимальным успехом на рынке пользуются предприятия без брендов, с низким качеством и плохим сервисом, но зато с хорошими связями у акционеров.

В каждой отрасли и на каждом рынке КФУ свои. Вам нужно составить список КФУ, присущих вашей ситуации, и присвоить им веса, то есть оценить каждый КФУ (например, по пяти- или, лучше, десятибалльной шкале) с точки зрения влияния на выбор покупателя. Результатом станет примерно такая таблица:

КФУ	Вес
КФУ1	10
КФУ2	8
КФУ3	6
...	...
КФУ9	3

Если одному КФУ вы присвоили вес выше, чем другому, это означает, что для потребителя этот КФУ важнее.

Следующим шагом станет построение карты КФУ вашего рынка. Для этого вы должны составить список ваших конкурентов и оценить степень наличия (или выраженности) каждого КФУ у каждого из них, тоже, допустим, по десятибалльной шкале. Должна получиться примерно следующая таблица:

Конкурент	КФУ1 (цена)			КФУ2 (качество)			КФУ3 (упаковка)			Итого
	Наличие	Вес	Итого	Наличие	Вес	Итого	Наличие	Вес	Итого	
1	2	9	18	3	6	18	2	4	8	44
2	3	9	27	4	6	24	4	4	16	67
3	0	9	0	10	6	60	6	4	24	84
4	2	9	18	6	6	36	9	4	36	90
5	7	9	63	7	6	42	2	4	8	113
6	10	9	90	1	6	6	4	4	16	112
Наша компания	5	9	45	4	6	24	6	4	24	93

В первом столбце перечислены компании, которых вы относите к своим прямым конкурентам, и производители товаров-субститутов. В столбцах КФУ представлены ключевые факторы успеха, которые являются важными в глазах ваших потребителей. В данном примере приведены всего три фактора — цена, качество и упаковка, в реальности их всегда больше. В столбцах «вес» стоят веса, которые вы присвоили каждому фактору. Например, из этой таблицы видно, что цена является очень важным фактором успеха (9 баллов), что потребители довольно высоко ценят качество (6 баллов), а упаковка играет роль, но не настолько важную (4 балла).

Далее вы оцениваете каждого конкурента с точки зрения присутствия у него того или иного фактора успеха. Например, у конкурента №3 в столбце «цена» стоит 0. Это означает, что он не конкурирует ценой (продает товар дорого). Зато в столбце «качество» напротив этого конкурента стоит 10, что означает, что вместо низких цен он предлагает покупателям товар наивысшего качества. А у конкурента №6 эти КФУ выражены наоборот — качество явно хромает, зато цена получила 10 баллов, следовательно, это дискаунтер, продающий товары сомнительного качества, но по привлекательно низким ценам.

Столбец «Итого» под каждым КФУ — это произведение значений присутствия КФУ у данного конкурента и веса этого КФУ. Например, у конкурента 2 первый КФУ (цена) выражен в значении 3, поэтому в столбце «Итого» у него стоит $9 \cdot 3 = 27$.

Общий столбец «Итого» (самый правый в таблице) отражает сумму всех «Итого» у каждого конкурента, по всем факторам успеха.

Когда эта таблица построена, ее нужно проанализировать. При анализе следует обращать внимание на:

- Компании, набравшие приблизительно столько же баллов, что и вы. Это — ваши сегодняшние прямые конкуренты. В глазах потребителя ценность их предложения сопоставима с вашим. Возможно, вам следует подумать, как отличаться от них в лучшую сторону. Но обратите внимание на то, из чего именно складываются ваши КФУ и КФУ конкурентов. Если, к примеру, у вас привлекательные цены, но вы проигрываете в сервисе, а конкурент — наоборот, итоговые значения КФУ у вас будут близкими, но наполнение будет отличаться. Возможно, это не ваш прямой конкурент, хотя потребитель мысленно ставит вашу и их продукцию на один уровень.
- Компании, которые набрали по отдельным значимым КФУ существенно больше баллов, хотя по итоговой сумме сопоставимые с вами. Возможно, это нишевые игроки, строящие свою стратегию на достижении сильного преимущества в достаточно узких зонах или клиентских группах. В чем-то эти компании вас превосходят. Стоит ли вам усиливать эти же факторы? Сможете ли вы это сделать без ущерба для остальных факторов? Хватит ли у вас для этого ресурсов? Не будут ли противоречить эти КФУ вашей стратегии?
- Компании, набравшие в целом значительно больше баллов. Эти компании (в глазах покупателей) сильно превосходят вас по многим параметрам. Может, стоит нарастить компетенции в каких-то вопросах? Но не забудьте соразмерить желание догнать этих конкурентов с собственными ресурсами. Хватит ли у вас сил на решение этой задачи? Окупятся ли эти усилия?
- Компании, набравшие в целом значительно меньше баллов. Клиентам эти компании не нравятся. Может быть, это точки рыночного роста? Возможно ли выдавить этих «слабаков» с рынка, забрав себе их долю? Что именно для этого нужно сделать?

Анализ карты КФУ даст вам обильную пищу для размышлений. В действительности мы редко анализируем деятельность конкурентов системно и в разрезе потребительских предпочтений. Как правило, информация о ней поступает спорадически, хаотично, вызывая похожие

ответные реакции и у нас. Таблица с КФУ поможет нам посмотреть на себя и конкурентов глазами потребителя и понять, где скрыты новые возможности для развития, выглядим ли мы привлекательно в глазах покупателя, в чем конкуренты превосходят нас стратегически и т. д. Важно не путать оценку потребителя с собственными суждениями.

Будьте осторожны. Если конкуренты в чем-то вас превосходят, это не означает автоматически, что вы должны следовать за ними. Ведь ваша задача — не стать такими же, как конкуренты, и даже не стать лучше их. Компания извлекает прибыль не из конкурентной борьбы, а из удовлетворения нужд потребителей. Конкурентная борьба — лишь неизбежное препятствие на пути к потребителю, но не самоцель для бизнеса. Как показывает опыт, порой наиболее эффективной стратегией оказывается не жесткое конкурентное противостояние, а, наоборот, уклонение от борьбы и поиск новых, пустых рыночных ниш.

В этом смысле очень важна точная оценка весов разных КФУ. В одной из предыдущих глав я рассказывал, как компания из индустрии фастфуда строила продуктовую, производственную и сбытовую стратегии исходя из предположения, что покупателям важна продукция без консервантов. Компания развивала и наращивала этот КФУ, инвестировала в него немалые средства и силы. При принятии стратегических решений этому КФУ присваивался очень высокий вес. Однако позже маркетинологи выяснили, что потребители фастфуда не обращают на этот КФУ совершенно никакого внимания и в их глазах продукция этой компании была ничем не лучше, чем у конкурентов. Так что если все ваши конкуренты активно борются, например, за снижение цен или ассортимент, это еще не означает, что вам стоит включаться в эту гонку. Сделайте тонкое знание потребителей своим преимуществом и проверьте — не ошибаются ли ваши конкуренты в оценке значимости некоторых КФУ?

В книге Кима Вичана и Р. Моборна «Стратегия голубого океана» метод, похожий на КФУ (там он называется «стратегической канвой»), применяется для поисков возможностей, не замеченных другими участниками рынка. Если наложить карту КФУ на предпочтения потребителей, можно обнаружить разрывы, заполнение которых может принести колоссальную прибыль. Например, в той же книге приведен пример с вином. Производители и продавцы вина, работавшие на территории США, состязались в изысканности этикеток, стараясь произвести впечатление на покупателя утонченностью своей продукции. Однако рядовой американец слабо разбирается в вине и не понимает значения многочисленных значков на этикетке, свидетельствующих о качестве продукта. И когда австралийская компания [yellow tail] («желтый хвост»)

предложила покупателям вино по невысокой цене, с веселым кенгуру на этикетке, без сложных экологических значков и медалек, и подкрепила все это яркими рекламными роликами, американцы стали с удовольствием его покупать. Их, как и большинство из нас, смущала собственная неспособность разобраться в винах высокой ценовой категории, в магазинах они чувствовали себя неловко, стоя перед полками с изысканными, но непонятными винами. Вино [yellow tail], приемлемого качества и по невысокой цене, облегчило им процесс выбора, сняв их внутреннюю напряженность. И жители США, страны, в которой вино — далеко не главный напиток, полюбили эту марку.

Другим известным примером подобного прорыва может послужить Wal-Mart — крупнейшая в мире сеть супермаркетов из США. Эта созданная в прямом смысле с нуля компания стала великой потому, что часто шла против рынка, предлагая потребителям совершенно не то, что традиционные конкуренты. В 60-х Сэм Уолтон, создатель Wal-Mart, открывал свои магазины в крошечных городках и никогда не делал в помещениях дорогостоящий ремонт. Зато вместо этого он предлагал потребителям низкие цены — каждый день, а не только во время распродаж и акций. Бизнес-модель Wal-Mart до сих пор остается примером для дискаунтеров по всему миру, в том числе и в России — успешные дискаунтеры вроде «Магнита» или «Дикси» внимательно изучали их опыт.

В маркетинге создание неповторимой ценности для потребителя называется УТП — уникальное торговое предложение. УТП — это то, чем ваша компания отличается (в глазах потребителей) от ваших конкурентов. Созданию УТП посвящена следующая глава.

Конечно, редко кому удается обойти конкурентов на повороте, обнаружив, что все они ошибаются в оценке потребительских предпочтений. Обычно такие везунчики переживают быстрый взлет, и о них пишут в книгах. Но благодаря сопоставлению карты КФУ с потребительскими предпочтениями вы можете открыть новые рыночные ниши. Например, если вы обнаружите, что все ваши конкуренты борются за снижение себестоимости и цены, тогда как среди потребителей есть достаточно большая группа, ценящая качество, вы можете создать для этой группы специальное предложение и выгодно выделиться среди конкурентов. Но, повторюсь, сделать это можно лишь тогда, когда потребительские предпочтения известны вам очень хорошо и очень точно, что может обеспечить лишь профессиональный маркетолог. Например, если вы интуитивно выделите среди всех потребителей какую-то особую группу и сделаете ставку на нее, но она окажется слишком малочисленной, для вас могут наступить трудные времена.

В некоторых отраслях конкуренция почти отсутствует или носит иной характер, нежели обычно. Например, киоски по изготовлению ключей и ремонту обуви, как правило, обслуживают живущих поблизости людей и редко сталкиваются с подлинной конкуренцией. Магазины у дома испытывают давление со стороны сетевых магазинов и гипермаркетов, где население закупает товары на неделю вперед, но они незаметны для быстрых и спонтанных покупок. Порой предприятиям приходится конкурировать не столько продукцией, сколько административным ресурсом — например, при работе с госзакупками или в уличной торговле, где разрешения на установку торговых точек выдают власти. Но уж если компании удалось установить точку на бойком месте, выручка ей гарантирована. Однако даже если прямо сейчас у вас нет (или слишком мало) конкурентов в обычном понимании этого слова, это не повод расслабляться — ситуация может измениться уже завтра.

Итак, чтобы определиться с ключевыми конкурентами или решиться на создание уникального предложения вам нужно построить карту КФУ и ответить себе на следующие вопросы:

- На кого из конкурентов, судя из карты КФУ, вам нужно обращать особое внимание?
- Кто из конкурентов более всего (в глазах потребителя) похож на вас, и какие угрозы и возможности это в себе таит?
- Какие конкуренты особенно превосходят вашу компанию в отдельных КФУ? Какие выводы из этого можно сделать? Кроется ли в этом опасность для вашего бизнеса?
- Стоит ли вам компенсировать отставание по данным КФУ? Не обернется ли усиление этих КФУ ослаблением существующих? Не начнет ли это размывать имидж компании в глазах конкурентов? Например, снижение цен для товаров высокого качества с соответствующей репутацией скорее губительно, чем полезно.
- Какие компании значительно превосходят вас по сумме баллов за КФУ? Стоит ли вам пытаться догнать их, и какие у вас для этого есть ресурсы?
- Видите ли вы из карты отдельные КФУ, набравшие много баллов, но слабо выраженные у всех ваших конкурентов? Например, потребителю нужна оперативная доставка, но ее никто не осуществляет? Можете ли вы, сделав упор на этот КФУ, выделиться среди конкурентов и добиться успеха?
- Если вы благодаря карте КФУ выбрали своих ключевых конкурентов — какие действия вам нужно предпринять, чтобы догнать или даже обогнать их в конкурентной борьбе?

9.8. Чем отличаться от конкурентов?

Differentiate or die («отличайся или умри») — любимый слоган маркетологов, провозглашенный еще Джеком Траутом. Если компания хочет добиться успеха, она должна отличаться от всех, кто с ней соперничает. Предлагайте покупателю уникальный продукт или услугу, отличайтесь упаковкой или оформлением витрины, ценами или рекламными сообщениями, местоположением или цветом логотипа. А лучше всем сразу. Главное — отличаться. Идея УТП, уникального торгового предложения, овладела массами. Стало модно считать, что компания, неспособная предложить клиентам что-то, чего не могут предложить конкуренты, обречена на гибель.

С одной стороны, законы жизни указывают на мудрость данной идеи. Вся жизнь человек, хочет он того или нет, проживает в конкурентной борьбе — за материальные ресурсы, за положение в обществе, за внимание противоположного пола. Конкуренция — естественная часть нашей жизни, сильно влияющая на наше сознание и подход к решению насущных проблем (отчасти поэтому социализм, отрицающий идею социальной конкуренции, так нигде толком и не прижился). Логично было бы, если бы данное правило автоматически переносилось на бизнес. Примеры сверхуспешных компаний, таких как Apple, строящих весь свой бизнес на идее отличия, уникальности, подталкивают нас к этой мысли.

С другой, я рискнул бы посоветовать относиться к этому изречению критически, как и к любой другой мудрости в бизнесе, в нескольких словах дающей универсальный рецепт успеха. Когда Джек Траут писал те строки, мир бизнеса почти не включал в себя страны Востока и, в частности, Китай. Между тем процветание Китая и его скорое неизбежное лидерство в мировой экономике зиждется на идее копирования лучших идей, придуманных на Западе. Китайские компании отнюдь не стремились отличаться — они, наоборот, в точности копировали американские и западноевропейские товары, только делали их дешевле. Да, можно сказать, что китайские товары все же отличаются — низкой ценой, — но вряд ли Траут именно это имел в виду.

Кроме того, с момента высказывания Траутом идеи дифференциации деловой мир изменился не только благодаря Китаю. В те времена (и это отражено в книгах Траута), к примеру, считалось, что все автопроизводители должны четко разделяться по нишам. Одни делают внедорожники, другие — добротные недорогие седаны, третьи выпускают роскошные авто ручной сборки. Однако сейчас вы можете увидеть на

дорогах внедорожники от Volkswagen, BMW, Peugeot и даже Cadillac, серии A и B от Mercedes, представительские седаны корейского производства, бюджетные малолитражки Renault и т. д. А недавно Bentley объявили о выпуске внедорожника. Парадигма уникальности, особенности покинула мир автомобилей, и большинство крупных компаний стремятся охватить все рыночные ниши и ценовые сегменты.

Лидер рынка мобильных телефонов, Samsung, выпускает модели от самых дешевых до самых дорогих. Успех iPad вызвал к жизни целые линейки планшетных компьютеров, которые, если как следует разобраться, вовсе не так сильно отличаются от продукции Apple. Цель их создателей состоит вовсе не в том, чтобы их планшеты отличались от iPad, а в том, чтобы они были на них очень похожи. Но не настолько, чтобы попасть под суд.

Производители мебели, компьютеров, детской одежды, водопроводных труб и аксессуаров, наручных часов, самолетов и автомобильных фильтров находятся в непрерывной гонке, стремясь если не опередить конкурентов, то хотя бы не отстать от них. Если еще 15-20 лет назад одни компании делали «дорогие» товары, другие «дешевые», третьи «качественные», четвертые «удобные», то сейчас большинство компаний стремится закрыть все сегменты, выпуская и бюджетные модели, и премиум-класс. Особенно этот тренд обострился в годы рецессии, когда предприятия, традиционно нацеленные на верхний сегмент, столкнулись со сжатием спроса и решили вторгнуться на территорию тех, кого еще вчера даже не считали конкурентами, выпустив «дешевые» и «бюджетные» версии своих товаров. Осенью 2013 года Apple объявила о выпуске «бюджетного» iPhone (хотя не такой уж он, в сущности, дешевый), а за полтора года до этого — об iPad Mini с диагональю 7 дюймов, хотя еще несколько лет назад Стив Джобс с негодованием отрицал саму возможность этого.

Но даже если вы все равно пытаетесь быть не такими, как все, это не сильно облегчает вам задачу. Любая новая идея копируется за считанные месяцы, и ваше ноу-хау может уже завтра, с незначительными изменениями, появиться в каталоге вашего основного конкурента. Более того, сам характер инноваций тоже изменился. Инновационным развитием и НИОКР в условиях нынешней бешеной рыночной гонки занимаются все. Как следствие, на многих рынках продукты развиваются не как раньше — редкими, но большими скачками, а путем постоянных и множественных, но незначительных улучшений. Во многих отраслях уже давно не было революционных, «прорывных» идей, новые товары отличаются от старых в мелочах. Некоторые новинки появляются на свет

путем «скрещивания» свойств старых товаров между собой. Например, производители телефонов год за годом умушняют встроенные в них фотокамеры, отбирая хлеб у поставщиков фототехники. На это производители фотоаппаратов отвечают сенсорными экранами и даже встроенной системой Android (хотя трудно себе представить туриста, от скуки в самолете играющего в Angry Birds на экране своего фотоаппарата). Но недавно Samsung выпустил полный гибрид — компактную фотокамеру с выдвижным объективом и... функцией звонка, то есть «мыльницу» с sim-картой.

Таким образом, идея всеобщей и тотальной дифференциации заманчива, но в то же время опасна. Сфокусировавшись на одной нише или ценовом сегменте, вы можете упустить долю рынка. Выдвигая на передний план только одно конкурентное преимущество, вы рискуете быть обойденным конкурентами, предлагающими «все в одном». Выдвинув продуктовую дифференциацию в качестве основной стратегической идеи, вы должны быть готовым к тому, что вас может ждать участь нишевой компании. Если вам это подходит, если ресурсы не позволяют вам стать глобальнее — это путь для вас. Но если вы претендуете на рыночное лидерство и глобальный масштаб, вам, скорее всего, придется стать универсальным.

В то же время отсутствие четкого позиционирования и собственно-го лица может сыграть с компанией злую шутку. Например, сеть пивных баров не может одновременно ориентироваться на студентов и руководителей высшего звена — у них разные запросы и предпочтения. Крупная производственная компания с длинным циклом планирования выпуска не сможет удовлетворять потребности мелких розничных покупателей. В супермаркете-дискаунтере будет плохо продаваться дорогой алкоголь. В умах потребителей и де-факто компания должна обладать четким, цельным и ясным профилем. Даже если ваша компания не так уж сильно отличается от конкурентов, потребитель по крайней мере должен четко понимать, что именно и по каким ценам он сможет в ней купить. Например, я не уверен, что многие потребители видели существенную разницу между магазинами «Копейка» и «Пятерочка» (до того, как они стали частью одного холдинга), и что многие москвичи смогут четко сформулировать отличия между гипермаркетами «Реал» и «Ашан» (и вот результат — первый продан второму). Однако во всех этих случаях потребители знают, что могут приобрести в этих магазинах продукты по доступным ценам.

Таким образом, предприятие должно выполнить программу-минимум — обрести собственное лицо, пусть не уникальное, но четкое и од-

нозначное. Покупатель должен ясно представлять, чем вы торгуете и по каким примерно ценам. Иными словами, он должен понимать, что он получит, обратившись к вам или купив ваш товар в магазине, и сколько ему придется за это заплатить.

Программа-максимум — создать собственное, уникальное имя, обрести неповторимый образ и запечатлеть его в сознании потребителя. Этот путь сулит, при правильном подходе, немалую выгоду, но это рискованный и трудный путь. Производители и продавцы дешевых товаров страдают в периоды экономического подъема, люксовых — в эпоху спада. Инновационные идеи и ноу-хау, положенные в основу уникальности бренда, могут быть скопированы конкурентами. Объектом копирования становятся не только товары, но и бренды, а порой и целые концепции. Например, недавно китайская полиция закрыла несколько магазинов, являвшихся точными копиями фирменных магазинов Apple. Злоумышленники скопировали все — дизайн, выкладку и даже одежду продавцов. А другая китайская компания открыла магазин, как две капли воды похожий на IKEA.

Но гораздо более сильная опасность исходит от потребителей — на сотню ваших клиентов, которым понравится ваше уникальное торговое предложение, придется еще столько же глубоко им разочарованных. В свое время среди специалистов по радиобизнесу разгорелся спор о том, должны ли работать в эфире яркие личности. Защитники данной идеи приводили примеры того, как остроумные, веселые, артистичные радио-диджеи становились звездами, в том числе и вне эфира. Противники возражали — любая яркая личность делит аудиторию на две части. Даже если кто-то в восторге от шуток ведущего, найдется немало тех, кого его юмор будет раздражать. Эти люди переключатся на другую волну и, возможно, уже никогда не вернуться. Критики предлагали превращать ведущего просто в голос — без личности и имени, излучающий беспринципный позитив и скрашивающий паузы между песнями.

И те, и другие в чем-то были правы. У каждой из этих концепций есть свои плюсы и минусы. Ведь даже у компании Apple, величие которой подогревается и публикациями журналистов, и отзывами фанатов, есть свои противники, столь же убежденные и горячие, как и поклонники.

Порой создание мощного бренда задумывается еще на этапе бизнес-планирования. Яркими примерами из современной российской действительности могут служить бренды, созданные Олегом Тиньковым, — пельмени «Дарья» и пиво «Тинькофф». Благодаря инновационным идеям и провокационным рекламным сообщениям они стали

очень мощными торговыми марками. Идея брендировать пельмени в те времена казалась дикой — все равно что брендировать асфальт. Однако Тиньков сделал ставку на отличие не только в технологиях (пельмени выпускались на очень серьезном оборудовании, что тогда мало кто делал), но и в рекламе. И не прогадал — по его собственным словам, Роман Абрамович купил у него этот бизнес за очень большие деньги.

Опыт «Дарьи» был успешно повторен с пивом «Тинькофф». Технологически оно вряд ли серьезно отличалось от любого другого пива на рынке, но вот бренд «Тинькофф» знала вся страна. Несмотря на высокую цену, пиво прекрасно продавалось, а рестораны «Тинькофф» во многих городах считались престижными местами отдыха.

Противоположным примером может служить компания, выпускающая клеи, — прямые конкуренты известной марки «Момент». Когда они выходили на рынок, бренд «Момент» уже принадлежал западной компании Henkel, которая не только поддерживала его рекламой, но и пользовалась всеми преимуществами советского наследия марки. Воевать с таким монстром его же оружием было безумием — у небольшой фирмы не было денег на создание полноценного бренда, способного встать рядом с «Моментом» в сознании потребителя. Изобрести же какое-то существенное технологическое отличие от «Момента» было не проще. Все, что нужно потребителю от клея — это быстро и надежно склеивать поверхности, что обеспечивает любая марка. Придумать в этой области прорывное ноу-хау очень трудно, а еще труднее донести его до потребителя.

И компания сделала ставку на два направления — низкую цену и четкую систему дистрибуции. Торговые агенты компании по всей стране добивались, чтобы клей этой компании стоял на каждой полке — от мелкой точки на рынке до DIY-гипермаркета. Низкая оптовая цена, позволяющая дистрибуторам и рознице хорошо зарабатывать на данном продукте, облегчала торговым представителям вход в торговые сети. Торговая марка (а точнее название) у клея, конечно, была, но руководство фирмы-производителя не тратило ни копейки на рекламу. В результате эта компания, конечно, не обошла «Момент» по оборотам, но решила свои бизнес-задачи и добилась доли рынка, соответствующей своим производственным мощностям. И по этому пути идут многие компании, которым приходится противостоять известным брендам и у которых нет достаточного бюджета, чтобы состязаться с ними на рекламном поле.

Еще одним вариантом уникальности является создание нишевого, специализированного предложения. Например, есть компании, выпускающие мобильные телефоны для маленьких детей и стариков, проти-

воударные и водостойкие телефоны для строителей и спасателей. Компания «Гришко» шьет обувь — но только специализированную обувь для танцоров. Автопроизводитель Bugatti делает эксклюзивные суперкары для очень состоятельных людей.

Однако если вы хотите отличаться от конкурентов именно таким способом, вам нужно быть готовым к относительно небольшой доле рынка — даже в случае успеха у вашей компании будет преданная, но небольшая аудитория. И если потом, в будущем вы решите раздвинуть горизонты бизнеса и выйти в массовый сегмент, ваша торговая марка не только вам не поможет, но может существенно помешать. Марка «Гришко» почти ничего не говорит рядовому покупателю, и с его точки зрения кроссовки или деловые туфли данной марки ничем не отличаются от других. А если Bugatti вдруг решит выпускать бюджетные малолитражки, она навсегда потеряет своих богатых клиентов (как когда-то, много лет назад, случилось с компанией Packard).

Некоторые компании, в сущности, отличаются от соперников по рынку только сильной мифологией, брендом, легендой. С развитием промышленности по всему миру долго удерживать технологическое преимущество невозможно. Практически любая успешная технология может быть повторена в течение одного года. Не спасают даже патенты — вместе с промышленностью развивается и технологическая база, и специалисты, работающие у ваших конкурентов, могут быстро разработать собственное уникальное решение, не подпадающее под патентную защиту, но обладающие похожими на ваше свойствами. В таких ситуациях сильный бренд — едва ли не наилучший выход. Например, та же пресловутая Apple действительно «переизобрела» мобильный телефон, но сейчас их конкурент Samsung предлагает продукцию ничуть не хуже. Если бы не бренд, Apple пришлось бы туго.

Проблема в том, что никто точно не знает, как строятся сильные бренды, а сама наука о брендах устаревает быстрее, чем ее успевают изучать студенты бизнес-школ. Интернет прямо на наших глазах перекраивает этот мир, при этом он сам непрерывно меняется, что делает его скрупулезное, научное изучение почти невозможным. Каждая новая технология формулирует свои законы. Например, еще, кажется, совсем недавно в Интернете главным был текст. Потом появилась флеш-анимация, а потом и технологии, и повсеместный рост скорости доступа сделали возможным размещение и просмотр видеороликов. Это породило совершенно новые виды коммуникаций, такие, как видеоблоги, вебинары и вирусный маркетинг. О социальных сетях можно было бы писать целые книги, если бы они не менялись так быстро. Мой старший

сын, старшеклассник, вообще не пользуется электронной почтой и редко выходит в открытый Интернет — все, что ему нужно, есть в популярной российской социальной сети. Можно ли создать сильный бренд, в целевую аудиторию которого войдет мой сын, методами 80-х?

Американские преподаватели шутят — их студенты считают, что того, чего не находит Google, не существует на свете. Репутация любой компании может быть разрушена в считанные дни публикацией в каком-нибудь популярном блоге отчета об отрицательном опыте использования их продукции. Газеты, столетиями бывшие надежными рекламодателями, теряют аудиторию, утекающую в Сеть. Покупатели в процессе выбора товара могут изучить сотни отзывов, оставленных в Интернете другими покупателями.

Поэтому если вы решите стоять свое УТП (уникальное торговое предложение) исключительно на силе вашего бренда, перед вами встанет нелегкая задача, особенно если ваш товар сам по себе не обладает уникальными отличиями от аналогов. Представьте себе, к примеру, что вы пытаетесь вывести на рынок новый обезболивающий препарат. В аптеке продаются десятки видов таблеток от боли. Производители некоторых из них активно занимаются развитием своих брендов, и если вы хотите вступить в эту гонку, вам нужно предложить потребителю что-то, чего не предлагают они. Но что? Потребителю нужно, чтобы таблетка помогала быстро и надежно. Несколько препаратов уже обещают именно это покупателю, и, если вы заявите то же самое в рекламе, ваше сообщение потеряется на общем фоне. Какие еще свойства продукта, мнимые или настоящие, можно выделить в рекламе, чтобы повысить продажи? Вокруг чего выстроить сильный бренд, притягивающий потребителей?

Чем может выделиться на общем фоне местный производитель пластиковых окон? Быструю доставку, низкие цены и «качество» уже предлагают все его конкуренты. Чем, кроме низких цен, может выделиться продуктовый магазин, стоящий в «спальном» районе в окружении других таких же магазинов? Что уникального может предложить шиномонтаж? Поставщик отделочных материалов?

Основная проблема, связанная с уникальностью вашего торгового предложения (независимо от того, основано оно на реальных отличиях или на легенде вашего бренда) в том, что у любого товара, как правило, есть ограниченное число потребительских свойств, важное для покупателя, а число поставщиков такого товара или его аналогов превосходит это число. Например, если для покупателя важно, чтобы товар был только а) недорогим и б) надежным, при этом его предлагают десятки компаний в вашем городе, то вам будет очень трудно выделиться на их фоне.

А отличие должно быть значительным. Для того чтобы одержать разгромную победу над конкурентами, вам необходимо предложить потребителю существенные преимущества. Если вы попытаетесь зай-ти с новым товаром на любой высококонкурентный рынок, вам придется предложить потребителю нечто большее, чем небольшую скид-ку или яркую упаковку. Представьте, что вы пытаетесь ворваться на рынок стиральных порошков или питьевой воды — какое уникальное предложение вы сделаете своим покупателям? Многие начинают вход на рынок с демпинга, но рано или поздно вам все равно придется под-нять цены — себестоимость у всех примерно одинакова, а акционеры ждут от вас прибыли. Кроме того, те покупатели, кто стал приобретать вашу продукцию исключительно из-за низких цен, мгновенно от вас отвернутся.

Другая задача — отличия, которые вы предлагаете потребителю, должны быть ему действительно нужны. Стиральные машины, эконо-мящие воду, востребованы в западных странах, но в России экономия воды еще не стала частью культуры, так что стиральную машину с этой опцией (особенно, если из-за нее машина стоит дороже) будет продать непросто.

И последняя задача — донести информацию об отличиях до пот-ребителя. Если вы предлагаете, в сущности, тот же товар, что и другие, но по более низким ценам, вам достаточно как можно громче заявить о скидках. Но если отличия сложнее, вам будет непросто рассказать о них. Даже если у вас есть деньги на телевизионную рекламу, вы все рав-но будете жестко ограничены продолжительностью ролика. В телерекламе важен визуальный ряд, и для рассказа о технологических новинках этот вид коммуникаций не подходит, равно как и щитовая реклама, и радио. Можно дать рекламную статью в газету, но она будет эффектив-ной, только если ваша целевая аудитория читает газеты. Неплохие воз-можности дает Интернет, но интернет-пользователи не любят длинные тексты, Интернет к этому не располагает. Если продажа вашего товара предполагает наличие консультантов на торговой точке, эти консуль-танты могут как обеспечить вам успех, так и создать огромную проблему. Все дело будет в их знаниях и готовности объяснять потребителю, чем ваш продукт отличается от конкурирующих.

Иными словами, принимая стратегические решения по поводу УТП, вам нужно ответить на следующие вопросы:

- Нужно ли вам существенно отличаться от конкурентов? Принесет ли это вашей компании заметное рыночное преимущество?
- Если вы все же решите отличаться от других, то чем именно?

- Является ли то, чем вы хотите отличаться, очень значимым для ваших потребителей? Готовы ли они отказаться от покупок у конкурентов и переключиться на вашу продукцию ради этого?
- Являются ли предполагаемые отличия значимыми и по сути, и по силе? Например, если вы хотите выделиться дизайном, то и сам дизайн должен быть очень важным фактором при выборе товара покупателем, и отличия должны быть существенными.
- Достаточно ли у компании ресурсов, чтобы осуществить на практике создание этого УТП?
- Каким образом вы донесете до покупателя информацию о том, чем вы отличаетесь от остальных?
- Не станут ли трудности с информированием потребителей о ваших уникальных отличиях серьезным препятствием на пути к успеху? Зависит ли этот успех от факторов, которые вы не можете (или почти не можете) контролировать, например от консультантов?
- Если вы все же решили просто быть «не хуже других» в глазах потребителя, на чем будет строиться ваша стратегия и ваш успех? За счет чего вы будете развиваться? В чем именно вы хотите быть не хуже?

Глава 10

Три базовых стратегии

Много лет назад гуру менеджмента Майкл Портер предложил рынку простую на вид стратегическую концепцию, которая оказалась удивительно жизнеспособной и до сих пор успешно помогает тысячам директоров по всему миру принимать верные стратегические решения. Вкратце (очень вкратце — если Портеру для изложения концепции понадобилась целая книга, и не одна, вряд ли стоит ждать, что я сумею изложить ее в одном абзаце) концепция звучит так: предприятие должно выбрать для себя одну из трех базовых рыночных (или конкурентных) стратегий:

- Дифференциацию
- Фокусирование
- Лидерство по издержкам

Выбранная базовая стратегия определяет основные направления работы почти всех подразделений компании и увязывает работу внутри компании с рыночным поведением. Подробную информацию о базовых конкурентных стратегиях рекомендую почерпнуть из первоисточника, то есть из книг самого Портера. Здесь мы ограничимся лишь самым общим обзором, важным для целей данной книги.

Дифференциация

Суть дифференциации — в разработке и предложении потребителю достаточно уникального продукта (услуги, комплекса «продукт-услуга» и т. д.), который если не в реальности, то в голове потребителя обладает прочными, четкими и выраженными преимуществами перед тем, что предлагают конкуренты.

Самый яркий пример — Apple. Ее продукция отличается от конкурирующих марок сотнями деталей, некоторые из которых весьма незначительны, а некоторые (на мой личный взгляд) приносят больше неудобств, чем пользы. Однако в умах потребителей это совершенно особые продукты, несмотря на то что, в сущности, они делают то же, что и другие — позволяют звонить, слушать музыку, смотреть видео, производить вычисления, общаться и т. д. В прочной связке с продуктовой дифференциацией на успех компании работает умело созданный бренд. Недаром рекламный слоган Apple в 80-х звучал как Think Different, «ду-

май иначе», а знаменитый рекламный ролик тех лет сопровождался следующим текстом:

«Они сумасшедшие. Неудачники. Мятеежники. Нарушители спокойствия. Круглые колышки в квадратных отверстиях. Те, кто видит вещи по-другому. Они не любят правила. Не заботятся о своем положении в настоящем. Вы можете цитировать их, критиковать, прославлять или обливать грязью. Но единственная вещь, которую вы не можете себе позволить — это игнорировать их. Потому что они меняют все вокруг. Они проталкивают человечество вперед. И пока многие считают их сумасшедшими, мы видим гениев. Потому что только сумасшедшие, которые считают, что могут изменить мир, действительно его меняют. Think different».

Компания «Магнит» отличается низкими ценами. McDonald's — скоростью обслуживания. Subaru — полным приводом для «легковушек». Телефоны Philips — емкими батареями. Google — качеством поиска.

Надо отметить, что компаний с яркой рыночной индивидуальностью в мире с каждым годом становится меньше (подробно мы разбирали этот вопрос в главе 9.8). Требования глобального рынка и задача непрерывного роста приводят к тому, что рано или поздно компании начинают забираться на территории своих конкурентов и утрачивают уникальность. Например, Google, известная ранее как эксперт в поиске, выпускает программное обеспечение для мобильных телефонов Android, а также запускает социальную сеть Google+, залезая на территорию Facebook. А в 2011 году Google приобрел компанию Motorola, точнее ее подразделение мобильных телефонов.

Mercedes, немецкий производитель представительских седанов, выпустил и серию А, и серию В, и серию R и (слава богу, под другим брендом) автомобиль Smart, что, по мнению аналитиков, ведет к размыванию бренда и потере идентичности.

Toyota, завоевавшая в США репутацию надежного и недорогого автомобиля, уже давно вышла на рынок премиальных марок, создав Lexus, а вслед за ней премиальные марки выпустили Nissan (марка Infinity) и Honda (марка Acura). А в 2002-м Toyota, наоборот, пошла вниз по ценовой шкале, выпустив молодежный суббренд Scion для рынка США.

Hewlett-Packard, как уже говорилось выше, теперь зарабатывает на программном обеспечении не меньше, чем на технике. Volvo, компания, чье название когда-то было синонимом автомобильной безопасности, теперь придает своему логотипу брутальный вид и выпускает машины, ассоциирующиеся скорее с мощностью и драйвом.

Как уже говорилось выше, во многом ранее успешные идеи дифференциации разрушил глобальный кризис. Столкнувшись с падением выручки, компании были вынуждены отказаться от прежних прибыльных концепций и начать наступление на территории, которые ранее ими вообще не рассматривались. Например, компания Mr.Doors в течение многих лет смещалась в верхний ценовой сегмент, избавляясь от имиджа производителя типовых шкафов-купе и позиционируя себя как «ателье мебели». Компания активно осваивала верхние ценовые сегменты, пока не случился кризис. Спрос на дорогую мебель упал, однако компания еще хорошо помнила, как зарабатывать на шкафах, — усилила направление простых и бюджетных решений и сохранила ключевые показатели.

С ростом конкуренции, усиленным кризисом, компаниям все труднее разрабатывать и удерживать на плаву бизнес-концепции, основанные на идее дифференциации. Во многих отраслях и сферах бизнеса конкуренция стала настолько плотной, что потребители перестали разбираться, чем отличаются друг от друга производители мебели, рестораны, поставщики пластиковых окон, одежды, детского питания, услуг прачечной или автосервиса. Даже если ваш товар уникален, вам трудно докричаться до вашего покупателя, трудно донести до него необходимую информацию. Все труднее становится сделать вашего клиента не просто покупателем, а приверженцем, лояльным поклонником вашей марки.

Дифференциация все чаще происходит не в самом товаре, а в умах потребителя. Индустриальный рост и ускорение всех технологических процессов привели к тому, что любое технологическое преимущество может быть очень быстро скопировано. Китайские «пираты» выпускают новые версии поддельных iPhone уже одновременно с оригиналами. Технологически развитой компании нужно лишь несколько месяцев, чтобы скопировать ноу-хау конкурента, изящно при этом обойдя патенты. Поэтому многие компании делают ставку на маркетинг — в действительности их товары могут лишь незначительно отличаться от конкурирующих марок (или не отличаться вовсе), однако в сознании потребителя эти продукты приобретают новое, особое значение. Некоторые компании тратят больше на маркетинг, чем на НИОКР, стараясь в технологическом плане просто не отставать, но в вопросах брендинга быть первыми.

Правда, стоит отметить, что в современном мире подобные идеи приходят в головы многих директоров и специалистов. Слишком многие компании, теряя преимущества в товарах и технологиях, пытаются компенсировать это за счет маркетинга. Идея брендинга при горячей поддержке знаменитых маркетологов находит все больше последо-

вателей — многим хочется стать «еще одной Apple» или «еще одним Dolce&Gabbana». Как следствие, качество любого отдельно взятого рекламного сообщения размывается — на голову потребителя обрушивается такое количество рекламы, что выделиться на фоне этого информационного потока невероятно трудно.

Вывод

Если ваш путь — дифференциация, будьте готовы к тому, что потребители могут не услышать ваш голос в хоре конкурентов, ваши конкуренты будут копировать ваши идеи. Ограничения, которые сама идея дифференциации накладывает на товар (например, компаниям, дифференцирующимся по фактору «качество», очень непросто выпускать бюджетные версии товаров) может повлиять на рост компании. Но, наверное, самое трудное в концепции дифференциации — найти отличие от конкурентов, которое одновременно будет востребовано покупателями, которое будет непросто скопировать и которое может принести компании дополнительный доход. Можно пытаться дифференцироваться не столько товаром, сколько именем, но это отнюдь не более простой путь.

Фокусирование

Концепция дифференциации строится на идее отличия от конкурентов, но при этом предполагается, что компания может достичь огромного масштаба. Sony отличается от конкурентов, но при этом это глобальный бизнес, осуществляющий торговые операции по всей планете.

Фокусирование тоже предполагает отличие от конкурентов. Но в данном случае стратегия базируется на поиске уникальной ниши, рыночного сегмента, ценовой категории, товара или потребителя (или всего этого вместе), на которых компания сможет сфокусироваться полностью, сознательно отказавшись от борьбы в других сферах.

Например, такие компании, как Lamborghini или Rolls Roys фокусируются на покупателях со строго определенным уровнем достатка и специфическими потребностями. Эти компании отказались от борьбы за средний и тем более низкий ценовой сегмент. Облюбованные ими рыночные ниши настолько малы, что крупные автопроизводители, имеющие в ассортименте дорогие модели, туда даже не заглядывают.

В мире спортивной обуви или дайвинга есть бренды, чьи названия ничего не говорят широкому кругу потребителей. Вы не найдете фирменного магазина этих производителей в торговом центре и не увидите

билборд с их рекламой на шоссе. Однако они прекрасно известны любому профессиональному спортсмену или заядлому любителю.

В российском бизнесе есть множество компаний с колоссальными оборотами, которые работают только с государственным сектором или закрытыми отраслями, такими как нефтяная. Я знал директора компании, поставлявшей уникальное оборудование для газопроводов. Название его компании было известно в лучшем случае сотне-другой людей, но владельца и директора компании это не волновало — главное, что это были очень нужные и важные люди. Причем в данном случае речь совершенно не шла об административном ресурсе — продукт этой компании был настолько сложным, нишевым, специфическим, что конкуренты просто не брались за его выпуск. Можно сказать, что конкурентов у него не было.

В мире электроники есть множество огромных компаний, о которых мы не знаем, что не мешает нам ежедневно пользоваться их продукцией. Эти компании поставляют отдельные компоненты — чипы или платы — производителям бытовой техники, телевизоров, телефонов. В вашей квартире может быть добрый десяток таких чипов, но вы никогда (если вы — не эксперт) об этом не узнаете. А среди поставщиков спецтехники, например, для военных нужд, таких компаний очень много.

Идея стратегии фокусирования заключается в концентрации на какой-то узкой полоске рынка. Однако на этой крохотной делянке компания должна стремиться стать первой, непревзойденной, захватить как можно большую долю этого маленького куска. Фокусировка — способ уклониться от глобальной конкуренции, найдя участок, куда по каким-то причинам не хотят (или не могут) прийти большие конкуренты.

В некоторых случаях размер ниши слишком мал. Например, рынок противоударных мобильных телефонов, интересных строителям и спасателям, невелик, при этом сделать небьющийся аппарат не так просто. Это в какой-то степени защищает эту нишу от глобальных игроков. Крупные автозаводы не будут заниматься индивидуальным тюнингом машин — они оставили этот рынок небольшим игрокам. Вообще товары с высокой степенью кастомизации (например, замер и изготовление на заказ, особенно с последующим монтажом, индивидуальный дизайн и т. д.) редко формируют глобальные рынки — слишком точечные услуги приходится оказывать.

В некоторых случаях нишевых игроков надежно защищают входные барьеры в отрасль. Если для работы на данном рынке необходимо получить лицензию, а сделать это очень трудно, то конкуренция на таком рынке никогда не станет избыточной. В России конкуренцию часто сдер-

живают административным ресурсом, допуская к работе только избранные компании. Порой барьером для входа служит объем инвестиций. Легендарный английский бизнесмен Ричард Бренсон развивает бизнес частных полетов в космос и даже строит в США частный космодром — вряд ли у него появятся в ближайшее время серьезные конкуренты.

Некоторые рыночные ниши требуют исключительно наукоемких технологий, предложить которые под силу только отдельным компаниям, полностью сфокусировавшимся на данной проблематике. Такие компании могут получать многомиллионные контракты почти без конкурса — кроме них просто некому удовлетворить потребности покупателя. Отдельные компании фокусируются на строго определенных потребителях — например, на очень богатых или на очень бедных, на детях или людях с ограниченными возможностями.

Иные предприятия фокусируются даже не на сегменте рынка, а на одном потребителе. Например, тендер на рекламу в московском метро проводится один раз в несколько лет, после чего компания, выигравшая тендер, работает без конкуренции. Но и потеря такого значимого, единственного клиента может стоить бизнесу жизни.

Все эти фирмы пытаются найти ниши, где конкуренция будет не такой острой, как на обычных открытых рынках. Однако им приходится расплачиваться за это относительно небольшим объемом выручки. Небольшие ниши могут приносить отличный доход на вложенный капитал и высокую маржинальность, но в них редко когда можно похвастаться многомиллиардными оборотами.

Стратегия фокусирования больше подходит небольшим компаниям, которым не под силу соперничать с титанами рынка. Теоретически любая компания может прийти на любой глобальный рынок и померяться силами с местными чемпионами — пришла же, в конце концов, Apple на рынок мобильных телефонов. Однако просто для выхода на такие рынки компании требуются колоссальные инвестиции (еще не гарантирующие успеха). Тем же, у кого таких инвестиций нет, не остается ничего другого, как начинать «партизанскую борьбу» за узкие рыночные ниши.

Как и любая другая, стратегия фокусирования не гарантирует успеха. Трудности ожидают предприятие на каждом шагу. Во-первых, выбранный продукт или услуга могут оказаться «слишком нишевыми», то есть интересными настолько малому числу потребителей, что компания не сможет на них зарабатывать. Например, фотообои и жалюзи с индивидуальным рисунком, изготовленные на заказ, пользуются настолько маленьким спросом, что построить на этой идее даже небольшую успешную компанию пока не удалось никому.

Во-вторых, высокий уровень кастомизации может обходиться слишком дорого. Например, уже несколько раз в Подмоскowie запускались проекты по продаже свежего цельного молока, один предприниматель планировал даже выращивать для этого специальных коров в экологически чистых условиях. Однако ничем хорошим такие попытки, как правило, не заканчиваются — конечный продукт (молоко) становится настолько дорогим, что даже состоятельные люди не видят смысла переплачивать столько. С такими же трудностями сталкивается любой бизнес, пытающийся продавать свежие продукты.

В-третьих, в какой-то момент ниша, наоборот, станет привлекательной для крупных компаний. В поисках путей расширения бизнеса они могут обратить внимание и на вашу уютную нишу и ворваться туда со своими низкими ценами, скидками, рекламными бюджетами. Например, еще лет тридцать назад выпуск полноприводных внедорожников считался нишевым бизнесом, а теперь это большой массовый рынок.

В-четвертых, высокие прибыли привлекают к вашему рынку внимание средних компаний. Им кажется, что, зайдя на ваш рынок, они смогут существенно увеличить рентабельность. Однако в реальности это часто приводит к тому, что в небольшой нише начинают толкаться локтями слишком много компаний, а размер ниши от этого отнюдь не увеличивается. Все это приводит к общему падению рентабельности и выручки.

Вывод

Компании, выбравшей для себя стратегию фокусирования в качестве базовой, необходимо найти рыночную нишу (продукт, потребительский сегмент, географическую область), в которой она могла бы достичь значительного успеха и добиться существенного превосходства. При этом размер ниши должен быть не слишком привлекательным с точки зрения крупных игроков, а позиции компании в данной нише должны выглядеть незыблемыми, чтобы не возбуждать в конкурентах желания покушаться на ее прибыли.

Лидерство по издержкам

Лидерство по издержкам подразумевает, что компания сумеет за счет каких-либо ресурсов (ноу-хау, автоматизация, уникальный доступ к дешевым сырьевым или трудовым ресурсам, эффект масштаба и т. д.) добиться существенного превосходства перед конкурентами по себестоимости своего товара. Это преимущество может быть пушено на повышение доходности предприятия или увеличение его рыночной доли.

Как правило, эту стратегию выбирают предприятия, работающие на старых, устоявшихся рынках, где сложно добиться ощутимого превосходства в продукте. Лидерство по издержкам, как правило, подразумевает большой объем продаж, так что такая стратегия больше подходит средним и крупным компаниям.

Например, первые западные компании, перенесшие производство в Азию или Африку, получили существенные рыночные преимущества — рабочая сила там была очень дешевой, и компании с высокой долей ручного труда в себестоимости могли далеко оторваться от конкурентов. Одежный и обувной рынки, к примеру, знают много историй успеха, связанных с такой стратегией. Правда, конкуренты недолго наблюдали, как их обходят, и тоже устремились в беднейшие страны в поисках дешевого труда.

Традиционные лидеры по издержкам часто экономят на маркетинге, среди компаний с такой базовой стратегией не так много известных брендов. Точнее, порой они становятся известны, но не благодаря рекламной кампании, а за счет низких цен — как известно, низкие цены очень хорошо рекламируют сами себя. В России одним из ярких примеров успешного применения стратегии лидерства по издержкам стала сеть «Магнит».

Для многих компаний лидерство по издержкам — единственно возможная стратегия. В качестве примера можно назвать китайских производителей сотовых телефонов, продающих их под собственными марками. У них нет ресурсов на разработку уникальных технологических решений, мощностей для выпуска высококачественного продукта, средств на создание транснационального бренда. Стратегия фокусирования тоже подходит им плохо, так как на рынке сотовой связи не так уж много привлекательных ниш. В итоге им не остается ничего другого как копировать наиболее удачные идеи европейских и американских конкурентов, максимально удешевлять их и продавать любителям получить все сразу и по низкой цене.

Лидерство по издержкам не нужно путать с концепцией низких цен. Не каждый дискаунтер обязательно имеет самые низкие издержки. Например, компании «Техносила» и «Эльдорадо» некоторое время назад сошлись в кровавой рекламной схватке за самую низкую цену на полке, к удовольствию пользователей Интернета — те радостно выкладывали в Сеть фото висящих точно друг напротив друга рекламных щитов двух пикирующих компаний. Однако это не означает, что компании стремились к экономии на всем — эта битва развивалась, скорее, в поле маркетинга, а не экономики, два бренда воевали за сознание потребителя,

а не за затраты. Целью было формирование имиджа компании с низкими ценами, а не низкие цены как таковые. В сегменте бытовой техники вообще быть лидером по издержкам очень непросто — здесь почти невозможно стать «Магнитом», открывая крошечные магазинчики в небольших населенных пунктах и экономить на отделке торгового зала. Похожим путем в свое время шла «Евросеть» — благодаря агрессивной рекламе сеть создала репутацию компании с низкими ценами, хотя в реальности дешево продавались лишь некоторые знаковые модели, а на всех остальных товарах компания вполне прилично зарабатывала.

Стратегия лидерства по издержкам должна быть четко продумана и подкреплена реальными возможностями экономить. Например, в США и Западной Европе авиакомпании-дискаунтеры действительно могут сэкономить на ключевых статьях затрат. Они летают только из аэропортов «второго эшелона» и прилично экономят на аэропортовом обслуживании. Самолет зарабатывает владельцам деньги только тогда, когда находится в небе, поэтому время его пребывания на земле сводится к минимуму. В российских же аэропортах фактически отсутствует конкуренция на обслуживание воздушных судов и поставки топлива, поэтому дискаунтеры покупают эти услуги по тем же ценам, что и обычные компании. До тех пор, пока ситуация в российских аэропортах не изменится, формат авиадискаунтера в нашей стране не приживется. Банкротство SkyExpress и «Авианова» — тому свидетельство.

Стратегия лидерства по издержкам подразумевает постоянную борьбу за каждый рубль. Лидером по издержкам нельзя быть наполовину. Это трудный хлеб, поскольку какие бы низкие цены вы ни держали, рано или поздно кто-то сумеет предложить цены еще ниже. Возможно, в будущем подобный шаг сведет этого конкурента в могилу, возможно, он сделает это от простого неумения просчитывать экономику предприятия, но в краткосрочном периоде вам придется отвечать на вызов и еще больше опускаться в цене.

При этом работа с низкой наценкой подразумевает очень четкое соблюдение объемов продаж. Ведь малейшее отклонение выручки от плановой утянет компанию в зону убытков — у нее нет «подушки безопасности» в виде высоких наценок. Чем больше доля постоянных издержках в затратах вашей компании, тем труднее будет удерживать низкие цены.

Некоторые компании пытаются использовать свое лидерство по издержкам не для увеличения продаж, а для роста прибыли. Однако в кризисную эпоху, кончится которая, судя по всему, нескоро, ценовые войны принимают характер затяжных, и компаниям приходится постоянно пересматривать принципы ценообразования, чтобы просто остаться на

плаву. Поэтому возможность снизить издержки приходится почти сразу перекладывать в цены.

Вывод

Стратегия низких цен — очень трудный путь, поскольку требует постоянного, неусыпного внимания к мелочам. Вам нужно предложить существенную разницу в цене вашим клиентам, а значит, вы должны добиться существенной разницы в издержках с конкурентами. Но главная проблема — идея снижения цен в борьбе за кошелек потребителя приходит в голову слишком многим.

Истина где-то посередине

Наблюдая процессы, начавшиеся в бизнесе и вследствие кризиса, и вследствие бурного развития технологий, я все больше прихожу к мысли, что в будущем концепция четкого следования одной базовой стратегии отомрет. Уже сейчас учебники по менеджменту осторожно рекомендуют придерживаться одной базовой стратегии, но «с элементами других». На свободных рынках с открытой конкуренцией трудно выжить, всю жизнь оставаясь в одном русле. В условиях стагнации экономики компании по всему миру пытаются максимально широко раскинуть сети, пытаясь одновременно быть и эксклюзивными, и дешевыми, и специализированными, и массовыми. Куда бы вы ни направились, везде вас ждет жесткая конкуренция.

Большинству компаний приходится сращивать две (или даже все три) базовых стратегии, смешивая их в тех или иных пропорциях. Чаще всего смешению подвергаются стратегии дифференциации и лидерства по издержкам — компании одновременно делают ставки на умеренную инновационность (новые продукты, но не радикально отличающиеся от традиционных, и только в массовых сегментах) и снижение издержек (а за ними — цен). Например, производители бытовой техники постоянно усовершенствуют свою продукцию (хотя революционных технологических прорывов давно видно не было) и обязательно держат в ассортименте бюджетные модели.

Некоторые компании делают больший упор на цены и издержки, чем на инновации, хотя без обновления ассортиментного ряда в наше время на рынке долго не удержишься. Например, даже в самых недорогих столовых, куда бегают обедать рядовые клерки со скромными запросами из соседних офисов, нужно постоянно обновлять ассортимент, так как и клеркам рано или поздно надоест питаться одними и теми же блюдами, даже при самых низких ценах.

Порой к двум базовым стратегиям добавляется третья — компании создают отделы, подразделения, а порой и дочерние компании по работе с нишевыми продуктами или узкими рыночными сегментами. Компании стараются закрыть любые рыночные потребности — от индивидуального выпуска на заказ до массового производства с низким качеством. В конце концов, кризис кризисом, а задачи роста для бизнеса никто не отменял, и главные менеджеры компаний ищут возможность заработать повсюду.

Рынок труда предъявляет все более высокие требования к сотрудникам — помимо образования работодатели требуют и опыта работы, и достижений, и специальных дополнительных знаний. Для того чтобы найти мало-мальски приличную работу, кандидату уже недостаточно быть специалистом в какой-либо одной области, он должен обладать широким кругом знаний и компетенций. Подобно этому и к компаниям предъявляются рынком все более высокие требования, и узкая специализация все реже становится преимуществом, порой обращаясь в недостаток. Одного корневого преимущества становится недостаточно для успеха — компаниям приходится наращивать компетенции в новых областях

Не забывайте о ресурсах

Однако, смело смешивая стратегии, не стоит забывать, что ресурсы у компании ограничены. Какими бы привлекательными ни выглядели новые идеи, новые товары, новые регионы или рыночные ниши, у компании может не хватить ресурсов для охвата новых направлений. Причем материальные ресурсы в этом вопросе — далеко не всегда главная проблема. Главным ограничением для компании становятся квалифицированные кадры. Особенно остро эта проблема стоит в России, стране самоучек в бизнесе. Поэтому компаниям крайне редко удастся сменить стратегический курс. Даже самые успешные предприятия порой оказываются успешными в чем-то одном и выглядят совершенно беспомощно перед лицом новых задач. Ведь смена стратегической ориентации не ограничивается принятием правильных решений — сотрудникам приходится менять образ мышления и осваивать новые компетенции, а это очень непросто и никогда не происходит быстро.

Приведу два примера из личной практики — в чем-то противоположных, а в чем-то очень схожих. В одном случае компания привыкла выпускать «качественный» продукт и очень этим гордилась (хотя по качеству он все равно уступал зарубежным аналогам). Между тем рынок требовал снижения цен на продукт, пусть даже в ущерб каче-

ству — в восприятии потребителя наши изделия, как и товары конкурентов, давно стали «бюджетными» и «недорогими, но практичными». Но когда я попытался запустить проект по выпуску продукта с низкой ценой и *приемлемым* качеством, я столкнулся с сопротивлением на всех уровнях — от технологов до менеджеров по продажам. Они считали, что малейшее снижение планки качества «разрушит репутацию компании». Хотя на самом деле репутации компании куда больше вредили ее ничем не оправданные высокие цены — качество было все равно хуже, чем у импорта, ничего уникального в товаре не было, и никакого объяснения завышенной цене ни дистрибуторы, ни конечные потребители не видели.

В другом случае я, наоборот, выводил из ассортимента бюджетный продукт, дешевый и некачественный, мода на который стремительно проходила. Когда-то компания начинала свою деятельность с продажи данного продукта, привыкла работать с ним, лет десять назад он приносил неплохую выручку. Но полные аналоги данного продукта давно продавали все конкуренты, цена (и маржинальная прибыль) резко упала, качество продукта заметно ухудшилось. Более того, потребители, столкнувшись пару раз с очевидной недолговечностью этого решения, стали переключаться на другие — красивые, практичные, пусть и чуть более дорогие изделия. Тренд был очевиден — потребительский спрос смещался в сторону более качественного товара. Дело было в разгар кризиса, поддерживать широкий ассортимент по обоим товарным группам компании было не под силу, от чего-то нужно было отказываться. Я принял очевидное решение отказаться от бюджетного сегмента, инвестировав высвободившиеся оборотные средства в более качественный товар. Сотрудников охватила настоящая паника. Они не могли себе представить, как можно жить дальше, не продавая старый, добрый дешевый товар, хотя никто, включая финансового директора, не мог ответить мне на вопрос, как можно профинансировать закупки нового товара, не выводя старый. Пришлось проявить твердость и настоять на своем решении — как позже выяснилось, совершенно правильно.

Заметьте — в обоих случаях речь не шла о революционных стратегических преобразованиях. По сути, это была рутинная адаптация ассортимента к требованиям рынка. Однако она вытолкнула сотрудников из привычного комфортного русла и заставила смотреть на себя, свою продукцию, свою компанию под другим углом.

А теперь представьте, что вы решили радикально сменить направление. Готовы ли ваши сотрудники к таким переменам? Достаточно ли

у вас квалифицированных кадров для осуществления задуманного? Как вы будете смягчать напряжение внутри коллектива, которое неизбежно возникнет?

Например, квалифицированный повар может приготовить и дешевый салат, и дорогой. Но высокая кухня и бюджетный общепит предусматривают различное отношение к издержкам и себестоимости. Повару, привыкшему не считать отходы и заботящемуся только о качестве товара, будет очень сложно переключиться на выпуск дешевого продукта, где все обрезки должны идти в дело.

Технологу, привыкшему работать с качественными европейскими компонентами, будет очень трудно переключиться на китайские или российские. Сотруднику отдела персонала нелегко будет перестроиться с «потокowego» набора дешевой рабочей силы на подбор эксклюзивных кадров (и наоборот). Механику, привыкшему обслуживать автопарк российского производства, может, как ни странно, оказаться трудно работать с иномарками — они требуют другого подхода.

Противоречия

Смешивая стратегии, не нужно забывать, что некоторые их элементы очень плохо смешиваются между собой. Например — эксклюзивные свойства товара и низкая цена (то есть и низкая себестоимость). Внедрение параллельно стратегии дифференциации и лидерства по издержкам хорошо работает только тогда, когда вы постоянно разрабатываете и ставите на поток новые продукты со все более низкими ценами. То есть суть дифференциации, отличия от других, заключается именно в низких ценах. А если корень вашей дифференциации в технических инновациях, совместить их с лидерством по издержкам очень сложно. Инновации подразумевают инвестиции и риски, которые должны быть оплачены более высокой прибылью от продажи новинок.

Идея фокусирования часто подразумевает высокую степень кастомизации, то есть адаптацию продукта или услуги под требования небольшой, но выгодной группы клиентов. Например, тюнинг автомобилей подразумевает создание уникальных экземпляров под индивидуальные требования заказчиков. Однако это плохо сочетается с низкими издержками.

Ваши стратегические инициативы должны быть понятны не только вашим сотрудникам, но и вашим клиентам. Смешивая стратегии, компания не должна потерять лицо — потребители должны по-прежнему ясно понимать, что они могут у вас купить, какого качества и по каким ценам.

Вывод

С одной стороны, вы не можете двигаться во всех направлениях одновременно. Выбор базовой конкурентной стратегии позволяет вам сфокусироваться на приоритетных задачах и сконцентрировать усилия менеджеров компании на их решении.

В то же время мир постоянно меняется. Конкуренция растет, бросая вам все новые вызовы. Возможно, в какой-то момент вам станет тесно в рамках одной конкурентной стратегии, возможно, она перестанет обеспечивать вам наличие долгосрочного конкурентного преимущества. В этом случае вы можете и даже должны начать экспериментировать, выходя за узкие рамки представленных выше трех стратегических концепций. Вы можете смешивать их в любых пропорциях, пока не добьетесь идеальной «рецептуры» для вашего бизнеса и вашего рынка. Главное — не забывать о трех вещах:

- У сотрудников должно быть четкое, ясное и однозначное понимание, куда движется бизнес
- Компания должна иметь свое рыночное лицо и отличаться в глазах потребителей от конкурентов
- Ресурсы предприятия ограничены, и вы не можете решать одновременно несколько сложных, и тем более — противоречивых задач.

Глава 11

Подчиненные стратегии

На первый взгляд может показаться, что в этой книге слишком подробно разобраны вопросы продаж и маркетинга и слишком мало — вопросы производственной стратегии, логистики, финансовой стратегии и так далее. Это сделано сознательно, по двум причинам.

Во-первых, российские бизнесмены очень часто оказываются куда более сильными производителями, логистами, закупщиками или финансистами, чем коммерсантами или маркетологами. Огромное количество предприятий по всей стране было создано в период бурного развития рынков, когда высокий и стабильно растущий спрос был гарантией роста бизнеса. Как уже говорилось в самом начале книги, главной заботой бизнесменов той поры было поспеть за спросом — вовремя закупить новое оборудование, расширить склад, открыть филиалы. Ни сами бизнесмены, ни их компании не наращивали свои компетенции в вопросах коммерции, принимая естественный рост спроса за результат собственных усилий.

Сейчас, когда этот комфортный период закончился для всех рынков, вопросы маркетинга и сбыта встали особенно остро. Каким бы эффективным ни было производство в компании, без регулярного поступления выручки она обанкротится. Поэтому мы в книге сделали сознательный акцент на эту часть стратегической работы.

Во-вторых, все прочие стратегии — производственная, финансовая, логистическая, HR — целиком и полностью зависят от маркетинговой стратегии, то есть от стратегии рыночного поведения. Вам легко будет решить, что делать с вашим цехом, складом и персоналом, если вы четко определитесь с товаром, ценами, каналами распределения и географией.

Необходимо помнить, что предприятие извлекает доход из продажи своих товаров клиентам, и именно правильная работа с товаром и клиентом делает предприятие успешным. Как бы тривиально это ни звучало, об этом забывают чаще, чем кажется. Это, конечно, не означает, что маркетинг и продажи — главные бизнес-процессы в компании, а все остальные — второстепенные. Если хороший маркетинговый план не подкреплен сильным, качественным продуктом, стабильным и эффективным производством, четкой логистикой, толку от такого плана не будет.

Но это означает, что стратегии обеспечивающих подразделений должны вытекать из маркетинговой стратегии и быть четко с ней увязаны.

Давайте разберем на примерах.

Если вы выбрали стратегию низких цен, вы будете ставить своим закупщикам совсем не те задачи, как если бы вы делали ставку на люксовые товары. Качество сырья и комплектующих будут не так важны, как их цена. Другой важной задачей для них станет сокращение складского запаса сырья и получение дополнительных отсрочек от поставщиков — предприятие с такой стратегией не может позволить себе замораживать большие суммы в складских запасах.

Производство также в этом случае будет не столь тщательно следить за качеством продукции, зато себестоимость и скорость выпуска будут для него главными показателями. Возможно, вам придется серьезно инвестировать в автоматизированное и производительное оборудование.

Сбытовой персонал, продающий дешевый товар, обычно сильно отличается от сейлз-менеджеров, умеющих работать с премиальным продуктом. Следовательно, ваша HR-служба должна будет искать продавцов именно с такими навыками, а мотивировать их, возможно, вы будете на объем продаж, а не на маржинальную прибыль.

Качество складской обработки и четкость отгрузок, вероятно, тоже не будет приоритетом вашей компании. А вот о себестоимости складских операций вам придется всерьез задуматься — стратегия низких цен подразумевает низкий уровень затрат, и лишние люди на складе будут ни к чему. Да и сам склад в этом случае может находиться далеко от города, в неудобном месте.

Вряд ли вы будете упаковывать недорогой товар в красивую упаковку — хватит и простого картона. Значит, вам не будет нужен дорогой дизайнер. И рекламировать дешевый товар обычно приходится меньше, чем дорогой, — дешевый товар должен продавать себя сам.

Главной заботой финансистов в этом случае станет себестоимость — днем и ночью они должны будут следить за тем, чтобы ни один лишний рубль не был потрачен на электроэнергию, труд, складские запасы или транспортные расходы.

Если же вы делаете ставку не на низкие цены, а на дополнительный сервис, перед вашим предприятием встанут совершенно иные задачи. В первую очередь, вам понадобятся квалифицированные и ответственные специалисты, причем в большом количестве. Возможно, для повышения качества обслуживания вы откроете сервисные подразделения в других городах. Все это — колоссальная работа для HR, и именно это должно стать вашей HR-стратегией.

Если суть вашего сервиса — доставка, то массу усилий придется приложить для создания сильного логистического подразделения, инвестируя в специалистов по флит-менеджменту и в специализированный софт. Если ремонт, монтаж или быстрое обслуживание, то вам не стоит экономить на обучении сотрудников.

А если вы делаете ставку на инновационность и быстрое обновление модельного ряда, вам понадобятся талантливые конструкторы, дизайнеры, технологи, маркетологи. Перед вашим производством будет стоять задача не столько дешево выпускать продукцию, сколько научиться быстро адаптироваться к выпуску новых модификаций продукта. А вашим финансистам нужно будет уметь очень быстро калькулировать себестоимость новинок.

Если вы видите возможность для быстрой региональной экспансии, вашим финансистам придется поломать голову над тем, за счет чего они будут это финансировать. Возможно, частью вашей финансовой стратегии станет выход на открытый рынок капитала или масштабные банковские заимствования.

Если вы двинулись в розницу, вам придется наращивать компетенции в управлении недвижимостью. А вашим HR-специалистам придется научиться набирать, обучать и мотивировать огромное число низкооплачиваемых специалистов, работающих вдали от начальства.

Если вы делаете ставку на высокую кастомизацию продукта (то есть не на серийное производство, а на гибкое, работающее под заказ), ваш успех будет во многом зависеть от качества планирования производства и закупок. Ведь заказы будут поступать к вам неритмично, непредсказуемо, и, если ваше производство перестанет справляться или на складе будет дефицит комплектующих, вас вытолкнут с рынка конкуренты.

Если вы работаете на рынке, который перестал расти, маркетинг и продвижение станут вашей ключевой компетенцией. И вам придется инвестировать силы и средства в соответствующих специалистов (которых для начала предстоит найти). Возможно, вам придется стать специалистами в области интернет-продвижения или мобильного маркетинга.

Как видно из всех приведенных выше примеров, стратегии функциональных подразделений целиком и полностью зависят от ответов на следующие вопросы:

- Какой продукт вы планируете продавать?
- Каковы требования к его качеству? Цене? Уровню сервиса?
- В каких каналах сбыта вы хотите его продавать? В каких регионах?
- Кто будет вашим ключевым клиентом? На какие качества продукта он в первую очередь будет обращать внимание?

- За счет чего вы хотите наращивать обороты?
- Что станет вашим ключевым конкурентным преимуществом?

Вдумчивая проработка этих вопросов и других, отраженных в предыдущих главах, позволит вам выработать ясное видение того, какой должна стать ваша компания через 3-5 лет с точки зрения отношений с клиентом. И тогда вам станет очевидно, какой стратегии вам нужно придерживаться в производстве, закупках, логистике, отношениях с персоналом, финансах и рекламе. Вам нужно будет придерживаться такой стратегии, которая позволит обеспечить достижение главной цели.

Подробнее об этом в следующих главах.

Глава 12

Построение стратегии

Как мы уже говорили в начале, эта книга — не пошаговая инструкция по разработке стратегии. Ее цель — научить читателей мыслить стратегически, задавать правильные стратегические вопросы, находить на них ответы и принимать на их основе правильные решения.

Однако совсем проигнорировать сам процесс разработки стратегии мы не можем. Поэтому мы осветим его здесь кратко.

Отчасти мы поступаем так потому, что большинство компаний, несмотря на обилие прекрасных пошаговых учебников по стратегии, все равно не справляется самостоятельно с ее разработкой. В этом случае им требуется помощь консультантов — таких, как мы. Мы можем как научить сотрудников методикам разработки стратегии, так и помочь пройти этот процесс в первый раз.

Давайте рассмотрим логику стратегических рассуждений на примере.

Предположим, вы — генеральный директор среднего российского предприятия. Ваша задача — разработать и защитить перед собственником стратегию на 3 года.

Собственник сформулировал (или вы сделали это вместе) ГСЦ, главную стратегическую цель, в следующей форме — за 3 года увеличить стоимость компании в 2 раза. При этом вы согласовали формулу расчета стоимости компании, что необходимо, если акции компании не обращаются на бирже. Существует множество методик оценки стоимости бизнеса, и вам важно договориться о той, которую вы будете использовать.

Из этой формулы вы можете выделить ключевые финансовые показатели, которых вам предстоит достичь через 3 года, — выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, стоимость активов и так далее. Ваша задача — сформулировать стратегию, то есть план по их достижению.

Следующий этап — оценка макросреды и прогнозирование ее изменений на ближайшее будущее. Вы должны четко сформулировать, какие именно изменения макросреды могут оказать влияние на ваш бизнес, ваш рынок или вашу компанию, а также выяснить, будут ли эти изменения позитивными или негативными. Примеры:

- Как может отразиться на нашем рынке (отрасли) вступление России в ВТО? Как изменятся таможенные пошлины? Какие новые игроки могут прийти на наш рынок? С чем они сюда придут?

- Как может отразиться на нашем бизнесе существенное изменение в ту или иную сторону мировых цен на нефть и газ?
- Какие законодательные инициативы, важные для нашего бизнеса, приняты или могут быть приняты в ближайшее время российскими властями?
- Скажутся ли все эти изменения одинаково на всех участниках рынка, или мы можем извлечь из этого выгоду только для себя?
- Какие возможности и угрозы таят в себе изменения макросреды?

После оценки макросреды необходимо оценить микросреду и спрогнозировать ее возможные изменения. Под микросредой обычно понимают индустрию, отрасль, рынок. Вы должны обдумать, какие изменения в вашем ближайшем окружении могут произойти, как это скажется на вашем бизнесе и какие возможности вы можете из этого извлечь. Примеры:

- В каком направлении будут развиваться в ближайшее время наши конкуренты? На что они сделают ставку, и как мы это можем использовать для себя?
- Как будут развиваться наши поставщики? Какие новые технологии они планируют внедрить в ближайшее время, и чем нам это грозит? Какой сбытовой политики они будут придерживаться?
- Как изменятся запросы наших клиентов? Эта группа вопросов — вотчина маркетологов, и, несомненно, самая важная группа. Если мы правильно спрогнозируем все, но не угадаем изменения спроса, грош цена нашей стратегии.
- Какие новые конкуренты у нас могут появиться? Откуда они придут — из стана поставщиков? Клиентов? Дистрибуторов? Из-за рунбежа?

Затем, после оценки микросреды, вы начинаете пристально изучать свою компанию — ее сильные и слабые стороны. Некоторые примеры стратегических вопросов о компании:

- В чем мы сильнее своих конкурентов? Какими ключевыми преимуществами мы располагаем?
- Какими навыками нам нужно овладеть, какие компетенции нарастить в ближайшие три года, чтобы лучше соответствовать спрогнозированным нами изменениям внешних условий? Чтобы точнее отвечать изменившимся требованиям наших клиентов?
- Какие наши преимущества, ресурсы, навыки, знания, ноу-хау могут обеспечить нам значительный отрыв от конкурентов в ближайшие три года?
- В чем слабые стороны нашей компании? Каких компетенций и навыков нам не хватает, чтобы получить стратегическое преимущество?

Хотел бы особо подчеркнуть, что рассмотрения на стратегической сессии заслуживают только те сильные или слабые стороны, которые могут помочь или, наоборот, мешают завоевать *долгосрочное стратегическое преимущество*. Очень часто во время разработки стратегии руководители слишком глубоко погружаются в недостатки компании (которых у любого предприятия хватает), в итоге вместо стратегии на свет рождается огромный план по устранению мелких проблем вроде ошибок в бухгалтере. Разумеется, с любыми недостатками стоит бороться, но начинать надо с тех, которые мешают завоевать рынок и обойти конкурентов.

Питер Друкер писал, что успех в бизнесе приносит не устранение проблем и недостатков, а использование благоприятных возможностей. Все известные нам успешные компании успешны не потому, что лучше других наводили порядок в документах или учете, а потому, что создавали продукты, которые были востребованы их клиентами, выпускали их требуемого качества и по ожидаемой цене.

Приведу печальный пример из российской практики. Однажды аудиторы розничной сети обнаружили, что уровень внутреннего воровства (когда воруют не покупатели, а сотрудники компании) достиг 1% от выручки. Это очень обеспокоило собственника, который провозгласил борьбу с воровством главной стратегической целью. Планы по борьбе с хищениями появились у каждого топ-менеджера, их бонусы и премии были привязаны к снижению процента таких потерь.

Через некоторое время число краж действительно снизилось. Но, увлекшись борьбой с мошенниками, сотрудники сети потеряли фокус на продукте. Магазины сети стремительно устаревали морально, ассортимент перестал соответствовать ожиданиям покупателей, консультанты в розничных точках уже не обслуживали покупателей должным образом. Как следствие, сеть была продана (по цене недвижимости) более успешному конкуренту.

Означает ли это, что с воровством не нужно бороться? Нет, не означает. Но бороться с ним нужно в двух случаях. Первый — если вы придерживаетесь стратегии лидерства по издержкам, когда каждый сэкономленный или не украденный рубль направляется на снижение отпускных цен и увеличение доли рынка. Тогда для вас борьба с воровством — стратегическая задача, так как способствует созданию *долгосрочного конкурентного преимущества* — низких затрат и низких цен.

Второй — если все ваши основные стратегические задачи уже решены или успешно решаются, и у вас уже есть время на вопросы ценой в 1% от выручки. В бизнесе, как и в жизни, сначала нужно решать важные проблемы.

После оценки сильных и слабых сторон компании начинается самый творческий этап разработки стратегии — наложение прогнозируемых угроз и возможностей макро- и микросреды на сильные и слабые стороны компании. Вам предстоит ответить на вопрос: как извлечь максимальную пользу из возможностей, которые, как вам кажется, откроются в ближайшем будущем, при этом избежав угроз и учитывая сильные и слабые стороны компании? Ваши гипотезы об изменении макро- и микросреды — это попытка нарисовать видение мира будущего. Каким будет этот мир? Чем он будет отличаться от настоящего, сегодняшнего? Какое место в этом будущем мире должна занять ваша компания с учетом ее индивидуальных особенностей (сильных и слабых сторон)?

В ходе этого этапа вы должны ответить на все вопросы, касающиеся продукта и рынка. На каком рынке вы будете работать? Какой продукт продавать? Какой — не продавать? Кому, через какие каналы и по каким ценам? Какую рекламную поддержку вы будете ему оказывать? Одним словом, вам нужно ответить на все вопросы из Глав 9.0—9.8.

Для работы над этим вопросом хорошо подойдет классическая матрица SWOT-анализа.

Ответив на вопрос о том, какой ваша компания станет через 3 года с учетом рыночных возможностей, угроз и ее внутренних особенностей, вы сформулируете стратегическое видение. Следующим шагом станет сверка стратегического видения с главной стратегической целью, то есть (в данном примере) — целевыми финансовыми показателями. Позволит ли выработанное вами стратегическое видение достичь установленных показателей? Вырастет ли стоимость компании до обозначенной собственником величины, если вы будете развиваться в этом направлении? Если нет, вам придется вернуться на шаг назад и еще раз пересмотреть свое стратегическое видение. Стратегическое видение должно быть сформулировано так, чтобы, будучи реализовано, обеспечивало бы достижение главной стратегической цели.

Пример стратегического видения

Через три года наша компания достигнет выручки в X миллионов рублей, сохранив при этом валовую рентабельность на уровне Y%, а общие затраты предприятия вырастут при этом на 10% меньше, чем выручка.

Сделать это предполагается, придерживаясь базовой стратегии лидерства по издержкам (дифференциации, фокусирования), снизив прямые удельные издержки на единицу продукции на 5% по сравнению с текущим годом.

Для реализации стратегии компания должна открыть представительства (найти дилеров) в регионах А, В и С, достигнув в каждом из них оборотов не менее чем Z рублей на душу населения.

Поскольку инновационность не будет ключевым конкурентным преимуществом компании (им станет низкая цена), но любому игроку на нашем рынке необходимо обновлять ассортиментный ряд не менее чем на N% ежегодно, мы будем разрабатывать новые продукты в таком же темпе.

Для решения данных задач необходимо инвестировать N миллионов рублей в развитие производства, сделав упор на автоматизированное оборудование и малую механизацию труда, позволяющие снизить удельные издержки на труд не менее чем на 10%. Кроме того, необходимо инвестировать L миллионов рублей в развитие складского хозяйства (увеличив складские площади на S%).

Транспортную логистику предполагается передать на аутсорсинг при условии получения от операторов цен на перевозки не менее чем на 10% ниже текущей полной себестоимости.

Если ваше стратегическое видение по сути соответствует будущим требованиям рынка (как вы их видите), а с финансовой точки зрения обеспечивает решение задач собственника, вам остается лишь декомпозировать видение по отделам и направлениям. У каждой дирекции должен появиться свой стратегический план работ, отвечающий на вопрос: «Что наша дирекция должна сделать в ближайшие три года, чтобы компания достигла установленных целей?». Подробнее об этом — в следующей главе.

Важно: оцифровывайте все, что можете оцифровать. Конкретизируйте цели и задачи. Если вы хотите открыть филиалы — укажите, сколько и где. Если планируете снизить издержки — уточните, насколько именно. Если планируете выпустить новый продукт — запланируйте долю, которую он должен занять в выручке через год, два и три после запуска.

Неконкретную цель нельзя поставить в виде задачи исполнителям. Программист никогда не сможет «улучшить» вашу учетную систему — он может только написать конкретный отчет по конкретному ТЗ. Менеджер по продажам не может просто «увеличить продажи» — он может выполнить конкретный план. Директор по производству не может «повысить показатели производительности» — он может повысить их только на конкретную, четко указанную величину.

Стратегия — это не протокол о намерениях и не благие пожелания. Это четкий, пошаговый план достижения стратегических целей. Он должен быть сух и конкретен, как железнодорожное расписание. Дру-

гое дело, что никакую стратегию нельзя раз и навсегда отлить в бронзе и придерживаться ее годами. Часто, как правило ежегодно, стратегию приходится корректировать, меняя сроки, задачи, показатели. Но при каждой корректировке вы должны добиваться конкретики.

Если вы не можете оцифровать задачу — не ставьте ее. Или сформулируйте ряд косвенных, но измеримых показателей, по которым можно будет судить о качестве работы исполнителя. Например, камнем преткновения обычно становятся задачи вроде «улучшить моральный климат в коллективе» или «изменить корпоративную культуру», поскольку подобные цели очень плохо поддаются измерению. В качестве выхода могу предложить либо поручить HR-директору исполнить ряд конкретных поручений (провести обучение, праздник, аттестацию, запустить внутренний сайт и т. д.) и этим ограничиться, либо попытаться оцифровать задачу косвенно. Например — через анкетирование сотрудников или простой опрос топ-менеджеров. Если нельзя собрать точные данные — соберите побольше мнений. Если все ваши топ-менеджеры и руководители среднего звена *считают*, что корпоративная культура в компании не улучшилась, вам не понадобятся конкретные показатели, чтобы понять, что что-то не так.

Глава 13

Декомпозиция задач

Главная стратегическая цель определена. Стратегическое видение сформулировано. Согласно им, вы должны превратиться из локального игрока в регионального (или федерального), выпустить новые продукты, снизить издержки и так далее.

Но для конкретных исполнителей все это не более чем слова — до тех пор, пока вы не обратите их в конкретные задачи с определенными результатами. Стратегический план должен появиться у каждого подразделения компании.

Но и это еще не все. Стратегический план подразделения — это зона ответственности руководителя данного подразделения. И ему еще предстоит разбить его на совсем мелкие, атомарные задачи для конкретных исполнителей, сотрудников среднего и нижнего звеньев.

У каждой дирекции должен быть план, четко отвечающий на вопрос: что она должна сделать со своей стороны для того, чтобы способствовать реализации общей стратегии?

- Если вы делаете ставку на низкие издержки, то у каждой дирекции должен родиться план по снижению издержек. Производство может закупить новое, более автоматизированное и эффективное оборудование. Склад может установить WMS — Warehouse Management System, систему управления складом, которая позволит повысить скорость операций и снизить затраты. Бухгалтерия может включить себе в задачи модернизацию учетной системы со снижением числа сотрудников. А служба главного инженера может реализовать проект по энергоэффективности, снизив затраты на электроснабжение.
- Если ваша сила — в продукте, то у ваших маркетологов должны появиться четкие планы по созданию и выводу на рынок продуктов, со сроками и ответственными. А производство должно быть готово к выпуску таких продуктов, своевременно осваивая новые технологии и модернизируя производство.
- Если вы планируете выйти в регионы, то маркетологи должны иметь план по исследованию рынков, а служба персонала — план по набору и обучению персонала в регионах, строительная служба должна понимать, где и когда им строить склады, а закупки — куда и когда завозить товары.

- Если вы выбрали в качестве ключевого фактора успеха сервис, главные стратегически задачи возникнут у службы персонала. Им придется не только искать квалифицированных сотрудников, но и создавать мощную программу по их обучению. А если ваши сотрудники работают не в офисе (а, например, у клиента), вам придется создать сильную службу контроля и проверки. И это тоже должно быть чьей-то стратегической задачей.

Стратегические задачи должны быть увязаны между собой — по сути, по срокам и по деньгам.

Увязка по сути

Если вы хотите опередить конкурентов по качеству продукта, вряд ли стоит ставить отделу закупок задачу снижения себестоимости комплектующих. Если вы планируете бурное региональное развитие, финансисты не смогут снизить долю заемного капитала — развитие требует инвестиций. Если ваш конек — сервис, неправильно экономить на сотрудниках.

Стратегические задачи отдельных подразделений и бизнес-единиц не должны противоречить друг другу. Вся компания, как единый организм, должна работать на общую цель. Слишком часто руководители, с одной стороны, ставят задачи по развитию, с другой — требуют экономии. Но в большинстве случаев развитие и экономия — взаимоисключающие цели.

Увязка по срокам

Если маркетологи планируют запуск нового продукта в I квартале следующего года, производство должно успеть подготовить новые станки, освоить новые технологии, обучить людей. Если при этом компании понадобятся новые сотрудники, служба персонала должна успеть их найти. Закупщики должны запланировать своевременные поставки сырья и комплектующих. Финансисты должны спланировать инвестиции и все дополнительные затраты на запуск продукции и, при необходимости, привлечь дополнительное финансирование. Менеджеры по продажам должны заблаговременно пройти обучение и к моменту запуска продукта уже иметь на руках прайс-листы и готовые коммерческие предложения.

Все участники решения стратегической задачи должны иметь четкое и, главное, одинаковое представление о сроках ее решения. Они должны своевременно запланировать и выделить ресурсы для осуществления своей части работ по ее решению.

Увязка по деньгам

Любое развитие подразумевает под собой инвестиции. Запуск новых продуктов, открытие новых складов и торговых точек, набор дополнительного персонала — все это требует денег. Ваши финансисты должны быть обязательными участниками планирования, поскольку именно им предстоит ответить на вопрос: а откуда компания возьмет деньги на решение поставленных задач? Сможет ли она профинансировать стратегическое развитие из собственных средств, или придется прибегнуть к заемным? Согласуются ли планы по развитию с дивидендной политикой компании?

Огромное количество прорывных стратегических планов разбилось о недостаток финансирования. Затраты были недооценены, продажи — переоценены. Как следствие, предприятию в какой-то момент не хватило средств на закупку комплектующих или оборудования или на рекламную кампанию.

Итак, после того как сформулированы ГСЦ и соответствующее ей стратегическое видение, каждый отдел и подразделение компании составляют собственные планы по достижению поставленных целей. Планы увязываются между собой по сути, срокам и финансам, и генеральный директор за всем этим пристально следит. Когда все планы сверстаны, можно перейти от разработки стратегии к ее осуществлению.

Глава 14

Заключение

Стратегия — это единственный способ заставить большую или даже среднюю компанию работать на общую цель. Стратегический план это долгий маршрут к рыночному преимуществу и успеху. Задача стратегического планирования — направить всех по этому маршруту.

В жизни, когда группа выходит на туристический маршрут, он детально продумывается заранее. Руководитель группы знает все будущие точки привалов, планирует заранее вопросы питания и ночлега, распределяет задачи. У каждого на маршруте своя роль. Кто-то обеспечивает продовольствие, кто-то несет палатки, кто-то разводит костер, а кто-то отвечает за курс. И если в планирование вкралась ошибка (неправильно проложен курс, не учтены дополнительные трудности, недостаточно ресурсов — продовольствия, спичек и т. д.), группа может не дойти до конечной цели.

Точно так же движется и бизнес-предприятие. Руководитель отвечает за маршрут (он вовсе не обязательно прокладывает его сам, но именно он отвечает за то, чтобы он был проложен), распределяет роли и задачи, устанавливает ориентиры и обеспечивает слаженную работу команды.

Но если цель нечеткая, если задачи распределены неправильно, если ресурсов недостаточно — успех невозможен.

Кто разрабатывает стратегию?

Отвечает за разработку стратегии генеральный директор компании. Он, разумеется, не делает это в одиночку. Только в бизнес-литературе компании оказываются обязаны своим успехом одному лишь лидеру. На деле за любой блестящей стратегией стоит сильная команда, которую лидер сумел сплотить вокруг себя, сфокусировав усилия и внимание ее членов на общей задаче. Одному человеку просто не под силу создать детальный стратегический план. Максимум на что он способен — угадать благодаря бизнес-интуиции и чутью верный стратегический вектор. Но мало почувствовать, что будущее за неким новым продуктом. Этот продукт еще должен появиться на полках магазинов, причем вовремя.

Поэтому к разработке стратегии обычно привлекается группа, в состав которой входят топ-менеджеры и ведущие специалисты. На некоторых этапах к работе привлекаются и руководители среднего звена. С од-

ной стороны, это очень полезно, поскольку сотрудники, участвовавшие в разработке стратегии, затем охотнее ее воплощают. Им не кажется, что стратегия — это лишь спущенная сверху директива. С другой, чем больше участников вовлечено в дискуссию, тем труднее выработать общий и конкретный результат.

Сколько живет стратегия?

В наши дни стратегии устаревают очень быстро. То, что кажется прорывным и передовым сегодня, уже завтра может оказаться морально устаревшим. В то время, когда пишутся эти строки, мир активно обсуждает горячую новость — компания Microsoft купила компанию Nokia, причем за совершенно символическую по масштабам финской компании сумму. Продана компания, которая еще 7 лет назад, в 2006 году, была несомненным лидером всего мирового рынка мобильных телефонов. Та же стратегия, которая в 80-х и 90-х привела финского гиганта на вершину мира мобильной связи, в 2000-х едва не привела к ее банкротству.

На некоторых рынках, таких как Интернет или мобильные приложения, стратегии устаревают еще быстрее. Порой успешная стратегия бизнеса может быть разрушена буквально за несколько месяцев — например, в случае выхода на рынок принципиально нового игрока. Но чаще всего на стратегию влияют меняющиеся предпочтения покупателей.

Например, еще в середине 2000-х магазины бытовой техники состязались между собой в умении снизить цены. Многие помнят рекламные войны между «Эльдорадо» и «Техносилой». После кризиса 2008 года, когда даже состоятельные люди научились экономить, настала золотая пора для продуктовых дискаунтеров, и в частности сети «Дикси». Но в последние несколько лет «Дикси» преобразился. Изменилось все — внешний вид, внутренняя отделка, ассортимент. Изменилась сама концепция, «Дикси» больше не позиционирует себя как дискаунтера, стараясь стать удобным и недорогим магазином у дома.

Петербургская DIY-сеть «Метрика» в кризис тоже была вынуждена сменить стратегию, уйдя из крупных городов, где ей было трудно конкурировать с транснациональными компаниями, в небольшие населенные пункты. Руководство сети посчитало, что лучше быть самой крупной рыбой в маленьком пруду, чем лишь одной из рыбешек в большом водоеме.

Еще лет 20 назад руководителям компаний вроде Cadillac или Bentley и в страшном сне не приснилось бы, что их компании могут выпускать внедорожники, обе фирмы специализировались исключительно на рос-

кошных седанах. Тем не менее им пришлось начать их выпускать, ибо это соответствовало новым требованиям рынка.

Продукция российской компании «Проплекс» задумывалась в начале 2000-х как более дешевый аналог немецких оконных профилей. Но сейчас, в условиях стагнации и даже падения оконного рынка, компания прикладывает значительные усилия, чтобы удержать высокую цену и, соответственно, высокую маржинальную прибыль.

В наши дни корректировать стратегию бизнеса приходится ежегодно. Это не означает, что каждый год вам придется радикально менять выбранный курс, переключаясь, к примеру, с лидерства по издержкам на фокусирование. Чаще всего речь идет о точечной настройке стратегии, ее адаптации под изменившиеся рыночные обстоятельства.

Но приблизительно раз в пять лет вам, скорее всего, придется менять ваш рыночный вектор. За пять лет на любом рынке накапливается слишком много изменений, чтобы какой-то игрок мог уверенно смотреть в будущее, придерживаясь старой стратегии. Мощным катализатором таких изменений выступает охлаждение экономики. В условиях сжимающегося спроса компаниям приходится становиться изобретательнее, активнее, креативнее, они постоянно ищут новые дороги к потребителю.

Как реализовать стратегию?

Проблеме реализации стратегии посвящены целые книги. В них рассматриваются похожие бизнес-кейсы — компания разработала прекрасную стратегию, но в итоге обанкротилась, поскольку отклонилась от нее в ходе реализации.

Основная причина — непоследовательность. Руководство компании разрабатывает стратегию, но уже на следующий день после подписания отклоняется от нее.

Одна компания, которую я консультировал, хотела инвестировать значительные средства в новое оборудование или обучение сотрудников, но владельцу внезапно стало жалко денег. Проекты были отложены, а потом и вовсе отменены, и поставленные перед бизнесом рыночные задачи решены не были.

Другое предприятие твердо решило придерживаться стратегии «высоких цен за высокую ценность», однако, как только оно столкнулось с невыполнением плана продаж в течение 2-х месяцев подряд, руководство дрогнуло и стало раздавать скидки. Ценовая политика перестала соответствовать содержанию рекламных материалов, упаковке, презентациям менеджеров. Ряд сервисов пришлось сократить или удешевить за счет качества, чтобы окупить снижение отпускных цен. Рыночное пози-

ционирование компании размылось, она стала лишь одной из широкого ряда себе подобных, и ее показатели начали падать вместе с показателями рынка в целом.

Стратегия должна быть цельной, исчерпывающей, взвешенной и продуманной. Но если вы твердо выбрали курс и уверены, что он приведет вас к успеху — придерживайтесь его. Каждое серьезное решение должно проверяться на соответствие стратегии. Если оно противоречит стратегическому курсу — значит, это неверное решение. Как уже говорилось в этой книге, стратегия подобна конституции страны. Никакой закон, принятый в государстве, не может противоречить его конституции. Никакое решение, принятое в компании, не должно противоречить ее стратегии.

Приняли решение экономить? Экономьте на всем, даже на мелочах. На бензине, на своем кабинете и водителе, на сырье и комплектующих, на сервисе и качестве складских площадей.

Придерживаетесь стратегии высоких цен? Держите ценовую планку, стиснув зубы. Доказывайте покупателю, что ваш товар стоит своей цены. Обучайте продавцов и дилеров. Miele никогда не выпустит дешевую стиральную машину, а Ferrari — малолитражку.

Сфокусировались на определенном сегменте рынка? Не разбрасывайтесь, держитесь выбранного сегмента до тех пор, пока не убедитесь, что выжали из него все, что можно. А потом переписывайте стратегию.

Не хватает времени на стратегию?

Самый страшный грех, в который может впасть топ-менеджер — это грех уклонения от стратегической работы под предлогом «текучки». Тысячи менеджеров по всей стране жалуются, что им не хватает времени на стратегию, поскольку они загружены повседневными задачами. Если и ваши менеджеры жалуются на это, возможно, вам стоит их уволить. Если вы сами чувствуете что-то подобное, вас есть над чем поразмыслить.

В менеджменте есть правило — если какую-то работу можно поручить подчиненному, так и нужно поступить. Если встречу может организовать секретарь, то пусть он и организывает. Если составить предложение для клиента может менеджер, пусть он и составляет. Руководитель должен делать только ту работу, которую никто, кроме него, выполнить не сможет. В противном случае компания получает труд исполнителя по цене рабочего времени начальника.

Стратегия — важнейшая часть бизнеса, которую ни в коем случае нельзя перепоручить подчиненным. Стратегию разрабатывает руководство компании, поскольку только оно обладает необходимыми для этого

компетенциями, опытом и информацией. Никто из специалистов и исполнителей не обладает всей полнотой данных, необходимых для стратегии, ни у кого из них нет возможности охватить широким взглядом весь бизнес, весь рынок, всю отрасль.

В сущности, руководителям платят деньги только за разработку и реализацию стратегии. И уклонение от этой работы под предлогом занятости текучкой можно расценивать как некомпетентность или отказ от исполнения служебных обязанностей.

Помощь в разработке стратегии

Очень часто руководство компании не справляется с самостоятельной разработкой стратегии, даже если оно прошло соответствующее обучение. Особенно если делает это впервые. Все, что казалось таким понятным и очевидным в книгах, на деле начинает казаться запутанным и сложным. В этом случае на помощь приходят консультанты — такие, как мы.

На Западе разработка стратегии вообще считается отдельной специальностью, и предприятия редко делают это сами. Считается, что держать в штате специалистов по стратегии слишком дорого, дешевле приглашать их раз в 3–5 лет на разработку и корректировку стратегий.

Консультанты могут как полностью взять на себя весь процесс — погрузиться в рынок и в бизнес и выработать стратегию, — так и стать лишь модераторами. В последнем случае они выступают в роли инструкторов, проводников, которые ведут сотрудников компании по сложному маршруту, попутно обучая их делать это в будущем своими силами.

Наша компания, Sapiens Consulting, предлагает оба вида услуг. Мы можем как разработать стратегию для вашей компании, так и помочь вам сделать это самостоятельно.

Стратегия — ежедневный труд

Несмотря на то что серьезные корректировки вносятся в стратегию не чаще раза в год, размышлять над стратегией приходится постоянно. Работа генерального директора — улавливать слабые сигналы внешней среды, внимательно наблюдать за рынком и за своим бизнесом и постоянно критически оценивать свою стратегию. Не потеряла ли она актуальность? Не вкратились ли в нее ошибки? Соответствует ли она требованиям клиентов и возможностям компании?

Стратегия — это то, что делают первые лица компании, просто потому, что больше этого не может сделать никто. Ни у кого из линейных руководителей или сотрудников нет в достаточном объеме информации,

позволяющей охватить мысленным взором и компанию, и рынок, и внешнюю среду. Чтобы мыслить стратегически и сделать стратегический подход неременной частью процесса управления, директору нужно много общаться — с клиентами и конкурентами, с поставщиками и сотрудниками. Он должен много читать и интересоваться всем, что происходит не только на его рынке, но и на других — порой опыт из совершенно другого бизнеса становится основой для стратегических прорывов. Директор должен посещать все отраслевые выставки и знакомиться с опытом компаний из других стран.

Стратегия — это планирование будущего на основании гипотез о том, как будет выглядеть мир, и ваш рынок в частности, через 3–5 лет. А для того, чтобы правильно выстроить эти гипотезы, нужно уметь улавливать тренды и течения, чувствовать, как меняется среда, как меняется потребитель.

Разумеется, директору приходится заниматься множеством вопросов, включая рутинные. Но если он не выделит время для размышлений о стратегии, о будущем своего рынка и о месте своей компании в нем, он обречет свой бизнес на медленную смерть. Компания без внятной стратегии, без конкретного курса, подобна кораблю, бесцельно болтающемуся в море — без руля и без ветрил.

Начать мыслить стратегически непросто. Очень часто руководители испытывают страх перед стратегией и все время откладывают работу над ней на потом, ссылаясь на рутину и занятость. Другие недооценивают важность стратегии и видят причины трудностей своего бизнеса в чем угодно, только не в слабости собственной стратегической работы. Третьи внимательно следят за окружающей средой и пытаются уловить тренды, но слишком часто меняют курс, легко увлекаясь новыми веяниями или идеями.

Стратегия — это не только умение уловить вибрации внешней среды, но и навык превращать основанные на них идеи в жесткие планы, а затем добиваться их осуществления. Стратегия — не протокол о намерении, не просто мечта о будущем, а план-график, со сроками и ответственными, с вехами и привязанной к ним мотивацией.

Стратегия — это последовательность в решениях. Это умение придерживаться выбранного курса даже когда отдельные сделки, не укладываемые в этот курс, обещают легкую, но краткосрочную прибыль.

Будем рады помочь

Мы будем рады, если эта книга поможет вам научиться мыслить стратегически — каждый день, каждую минуту. Мы будем рады, если

благодаря вашему стратегическому мышлению ваша компания станет успешнее — заработает больше, увеличит свою рыночную долю или выйдет на новые для себя рынки. Это будет нашим маленьким вкладом в повышение конкурентоспособности экономики нашей страны и ее процветание.

Но вполне возможно, что и после прочтения этой книги у вас останется много вопросов. Никакой учебник не может заменить собой практические тренинги или, еще лучше, реальные стратегические сессии под присмотром опытного модератора. Лучший способ стать стратегом — разработать стратегию, опираясь на опыт и знания опытного специалиста. Однажды пройдя этот путь, вы уже сможете двигаться дальше самостоятельно.

Мы помогаем российским компаниям во всем, что связано со стратегией:

- Мы обучаем навыкам стратегической работы на тренингах
- Мы проводим аудит текущей стратегической работы
- Мы помогаем проанализировать рынок и выявить ключевые тенденции
- Мы помогаем разработать стратегию
- Мы ведем своих клиентов в течение первого года реализации стратегии, а если надо — и дольше

Подробности вы можете узнать на нашем сайте — www.sapcons.ru

Если что — звоните!

Приложение

Блоги

Автор книги на протяжении нескольких лет ведет блоги и авторские колонки не только на сайте компании, www.sapcons.ru, но и в ведущих бизнес-изданиях в Интернете. Мы публикуем здесь некоторые его колонки.

О советах директоров в частном бизнесе

Россия подошла к опасной черте, за которой может последовать серьезный передел рынков. Дело в том, что бизнес в России начался вдруг и сразу — в 90-х, когда это стало возможно. Предпринимателями стали люди одного поколения — те, кому в те годы было 20–30 лет. Только у них в то время было все необходимое — открытые всему новому мозги, аппетит к риску и готовность вкалывать 24 часа в сутки. С тех прошло больше 20 лет — сейчас им около 50. Конечно, еще рано думать о вечном. Но уже слишком много, чтобы, как в старые добрые времена, работать круглосуточно. Мотивация уже не та — дом есть, дети выросли, каждый следующий миллион давно не кажется ни достижением, ни сокровищем. Хочется, наконец, начать пожинать наработанное.

Дети этих 50-летних предпринимателей достигли студенческого возраста. По печальной моде последних лет все, у кого есть деньги, стараются отправить детей учиться за рубеж. За детьми едут мамы, а очень скоро туда начинает тянуть и самих глав семейств. Говорят, особняки на Рублевке стоят пустыми, так как их хозяева давно за бугром (лично одного такого знаю). Один мой клиент уже одной ногой в Австралии, другой — в Черногории. Причем едут даже бездетные — не туда, а отсюда, просто, чтобы уберечь с трудом нажитое.

Но ни в Австралии, ни в Черногории они не смогут (да и не захотят) стать бизнесменами. Страна не та, рынок не тот, да и годы уже не те. Поэтому, если бизнес не удастся продать так, чтобы выйти на пенсию, вместо себя в России нужно оставить управляющего — надежного и эффективного. Чтобы самому, сидя на далеком пляже с внуками, наблюдать, как растет твой банковский счет. Но где ж такого управляющего найти — чтобы не развалил созданное, а главное — не воровал?

Истории про воровство, справедливости ради надо сказать, возникают не на пустом месте. Зарплата генерального директора вместе со всеми бонусами обычно заметно ниже и дохода собственника, и сумм, которые он, директор, при наличии смекалки и гибкой совести может украсть. Директор рассуждает: этот бездельник там, в Черногории, получает кучу денег за просто так, я тут на него вкалываю, а он еще и командует. На этом негативном фоне любая возможность воровать приобретает особо соблазнительный вид, и многие этим, очевидно, пользуются. Для жителей страны, в которой многим кажется, что стащить почетнее, чем зарабатывать, соблазн почти непреодолимый.

Но и без воровства проблем в отношениях собственников и наемных директоров хватает. Вот только некоторые:

1. Собственники ждут от директоров чудес. Как писал Ицхак Адизес, они хотят, чтобы директор «поднял в воздух их подводную лодку». Завышенные ожидания в будущем неизбежно приводят к разочарованиям, причем с обеих сторон.
2. Собственники влезают во все. Один мой бывший работодатель, собственник крупной региональной компании, приходил на все мои совещания — «послушать». Минуте на десятой он не выдерживал и начинал комментировать, а еще минут через 20 мне, в сущности, уже нечего было делать в переговорной — там всю царствовал он.
3. Порою собственники влезают не во все, но никогда заранее не говорят — во что именно. Где пролегает граница их интересов и полномочий, они никогда не говорят, а порой, подозреваю, и сами не знают. Генеральный директор в один и тот же день может быть обруган как за то, что лезет к собственнику с ерундой, так и за то, что все решает сам.
4. Собственники не умеют и не хотят формулировать цели и задачи, но жестко наказывают за их невыполнение. Тот же работодатель, когда я пришел к нему с вопросом о задачах, которые он передо мной ставит, невероятно изумившись, спросил: «Задачи? Я? Если я начну ставить тебе задачи, я буду облегчать тебе жизнь. Нет, брат, ты давай сам — а я посмотрю».

Дело не только в недоверии. Да, битые жизнью российские собственники не доверяют никому, а генеральным директорам в особенности. Но проблема еще в том, что собственники — это предприниматели по духу, мечтатели и визионеры. К управлению бизнесом, ежедневной мелкой и скучной рутине по выстраиванию процессов и оптимизации издержек это имеет мало отношения. Директор, конечно, тоже должен быть

стратегом и мечтателем, но еще он должен уметь собирать команды, выстраивать коммуникации и проводить скучные совещания. Владелец бизнеса надо нанимать на работу совершенно не таких людей, как они сами, — а таких они не понимают, не чувствуют и, как следствие, совершенно не умеют мотивировать. В нашей стране число собственников, по сей день считающих бодрый крик и техничный наезд эффективным методом мотивации, гораздо больше, чем принято думать. «Я тебе плачу, чего тебе еще надо?» А потом они за кружкой пива жалуются друзьям, что «никто не хочет работать».

Разумеется, не все российские собственники столь карикатурно одинаковы, среди них есть и весьма продвинутые. Но проблема недоверия собственников директорам в России пока что все равно остается массовой. Как и хрестоматийный «конфликт интересов» — собственников волнуют долгосрочные потенции бизнеса, а директоров — их квартальные бонусы, записи в резюме и собственные карьерные перспективы.

Ситуация получается патовая. Целое поколение собственников в полном составе готовится отойти от дел. Сами они уже не хотят пахать как рабы на галерах, но и перепоручить «наемникам» нянчить их бизнес не могут. Выходом может стать корпоративное управление — точнее, его слегка упрощенный вариант.

Корпоративное управление на Западе возникло в первой половине XX века, но даже там оно долгие годы носило больше церемониальный характер. Решения менеджмента проходили ритуал «освящения» совета директоров, но делалось это быстро и формально, а должность члена СД считалась синекурой — платили неплохо, а все шишки, случись что, доставались CEO.

Однако в 2002 году был принят закон Сарбанеса-Оксли, и положение дел сильно изменилось. Публичные компании по всему миру превращают СД в реально действующий, эффективный управленческий орган, который, с одной стороны, присматривает за CEO, с другой — не мешает ему работать. Не только крупные публичные компании, но и небольшие частные фирмы, акции которых никогда не будут обращаться на бирже, могут почерпнуть много пользы из идей корпоративного управления. В том числе и в России.

Главная конструктивная идея корпоративного управления — коллегиальность. Одна голова хорошо, а несколько — лучше. Если совет директоров собран правильно, если в него вошли эксперты с разносторонними взглядами и различным опытом, экспертиза такого СД будет куда сильнее экспертизы любого отдельно взятого собственника. Правильно

собранная группа знатоков своего дела примет более правильные стратегические решения.

Другой плюс корпоративного управления — контроль над СЕО. Ревизионная комиссия не даст ему воровать по мелочи, а крупные сделки можно совершать только с одобрения совета.

Создавая СД, собственник убивает сразу нескольких зайцев.

Во-первых, он может больше не ходить на работу ежедневно. За его бизнесом теперь есть кому присматривать. Во-вторых, он повышает качество стратегических решений — над ними теперь работает целая группа экспертов экстра-класса. В-третьих, он может засыпать спокойным за свои деньги, если нанял в ревизионную комиссию вьедливых людей.

Но сколько у корпоративного управления плюсов для частных компаний, столько и минусов. Точнее, трудностей, с которыми придется столкнуться и собственникам, и директорам.

Собственникам придется смириться с мыслью, что они хоть и претендуют по-прежнему на все дивиденды, им как лишь одним из членов СД придется порой соглашаться с решениями большинства.

Российский собственник, привыкший, что в своем бизнесе он и бог-отец, и бог-сын, и полководец, будет должен собрать все свое мужество, чтобы решиться на это.

Генеральным директорам придется свыкнуться с мыслью, что если раньше им приходилось убеждать в своих идеях только одного или нескольких человек — собственников, — то теперь круг слушателей значительно разрастается, и у каждого свое мнение. Постоянная необходимость убеждать боссов в том, что кажется очевидным, и так набила директорам оскомину, а тут количество «боссов» внезапно увеличивается.

Совет директоров — штука тонкая. И на Западе этот инструмент еще до сих пор настраивают. В солидных журналах то и дело пишут о конфликтах советов директоров и СЕО, постоянно залезающих на территорию друг друга. Членам СД психологически сложно за что-то отвечать, не управляя этим ежедневно, — и они норовят «поручить» за генерального. Генерального раздражает необходимость согласовывать важные решения с СД, и он не чувствует себя полноценными властителями.

Однако факт есть факт — с каждым годом число частных, небольших российских предприятий, внедряющих у себя практики корпоративного управления, растет (и я вхожу в СД одного из таких). Видимо, затраты на содержания СД все-таки меньше, чем польза, которую они могут принести бизнесу.

Ведь если этого не случится, российский бизнес-ландшафт может существенно измениться. Уставшие, но неспособные передать бразды

собственники рано или поздно утянут сотни предприятий в могилу. Конечно, свято место пусто не бывает, опустевшие ниши тут же заполняют более шустрые конкуренты. Но сейчас «старый бизнес», родом из 90-х, должен определиться — перестраиваться ли ему на новый лад или продаваться, пока есть спрос. А у «молодого» или просто более «продвинутого» есть шанс обойти «старый» на повороте.

О чистой прибыли

Как-то мы спорили с моим клиентом. Он считал, что у его компании все прекрасно, поскольку за год чистая прибыль его бизнеса выросла на 28%. Я возражал ему, говоря, что это ровным счетом ничего не значит.

Множество российских предприятий, доросших до средних, а иногда и крупных размеров, все еще живет в логике ИП: прибыль = доход = дивиденды собственника. Поэтому рост прибыли воспринимается исключительно как позитивная новость. Услышав про рост прибыли, начальство добрее и щедро раздает бонусы (которые, кстати, часто привязаны к размеру чистой прибыли, что очень вредно для бизнеса). Но вот некоторые случаи, когда рост прибыли скорее говорит о проблемах, чем об успехе.

1. Амортизация фондов.

Ваши основные фонды самортизировались. Восемь лет назад (или пять, если применяется метод ускоренной амортизации) вы купили основные средства — станки, технику, автомобили и т. д. В течение периода амортизации вы уменьшали свою прибыль (и, кстати, налог на нее), начисляя на эти основные средства амортизацию и относя ее на затраты. Но годы идут, статья «амортизация» в отчете о прибылях и убытках уменьшается, а в какой-то момент исчезает вовсе. Ваша чистая прибыль чисто математически вырастает. Но, во-первых, это не означает, что ваша компания работала лучше, чем раньше. А во-вторых, износ основных фондов может означать серьезную угрозу ближайшему будущему — вполне возможно, что ваши ОС морально или материально устарели, и завтра вам не на чем будет выпускать продукцию.

2. Экономика экономии.

Ваши топ-менеджеры сократили затраты на жизненно важные статьи. Можно сэкономить на продвижении и рекламе. На зарплатах ключевых специалистов. На ремонте оборудования. Сегодня это даст рост чистой прибыли, но в долгосрочной перспективе может губить ваш бизнес целиком. Кстати, именно поэтому опасно мотивировать генерального директора и топ-менеджеров только от чистой прибыли. Ради

сегодняшнего бонуса они могут зарубить ростки будущего для вашей компании. Особенно, если они не связывают с вашей компанией долгосрочных планов.

3. Успех в кредит.

Даже если рост прибыли стал следствием роста продаж, это тоже еще не повод ликовать. Быстрый рост продаж мог стать, к примеру, следствием широко раздаваемых покупателям кредитов. Так что прежде, чем откупоривать шампанское, взгляните на свою «дебиторку» — не выросла ли она еще больше, чем ваши доходы?

4. Рост цен.

Возможно, с дебиторкой у вас все в порядке, но прибыль растет из-за необоснованного роста цен. Такое иногда случается — уверенные в себе коммерсанты завышают цены на вашу продукцию, что в краткосрочной перспективе дает хороший экономический эффект. Но длится это только до тех пор, пока клиенты не перестроятся и не начнут брать продукцию у вашего конкурента.

5. Манипуляции с отчетностью.

Невинные на первый взгляд манипуляции с отчетностью могут сильно изменить содержимое строки «чистая прибыль» в отчете. Речь идет о доходах и расходах прошлых и будущих периодов. Например, в одной компании топ-менеджеры делали так: они закрывали период, получали бонусы и лишь потом проводили инвентаризацию на складе сырья. Убытки, связанные с прямым списанием потерь сырья, проводили уже в отчете следующего года как «убытки прошлых периодов». Конечно, так они ухудшали отчетность следующего года, но они рассуждали просто: пока этот год кончится, или ишак сдохнет, или падишах. Любой финансист знает, как «правильное» разнесение затрат и доходов во времени может украсить или, наоборот, ухудшить отчетность. Компания Enron обанкротилась именно из-за таких фокусов. В какой-то момент ее акции показывали потрясающую доходность, но все знают, чем это закончилось.

6. Затраты на инвестиции.

Возможно, ваши менеджеры относят слишком много затрат на инвестиции, которые не отражаются в отчете о прибылях и убытках. В одной компании этим делом увлеклись настолько, что любая новация, даже мелкая, оформлялась как инвестиционный проект. А согласно учетной политике компании все затраты на такие проекты, включая рабочее время обычных сотрудников, потраченное именно на этот проект, относились на инвестиции. Это стало особенно заметно, когда фонд оплаты труда компании внезапно «похудел»: до трети зарплат обычных рядовых сотрудников считались теперь инвестициями и облегчали бремя

текущих затрат предприятия. А у кассы в день выдачи бонусов царило приятное оживление.

Иными словами, чистая прибыль схожа с температурой тела — если сейчас у вас 36,6°, это говорит лишь о том, что в данный момент у вас нет заболеваний, сопровождающихся повышением температуры, в активной фазе.

Из этого еще не следует, что вы здоровы. Возможно, ваша болезнь не связана с температурой или вирус еще проходит инкубационный период.

Нам приходится очень часто спорить со своими клиентами и убеждать их не использовать прибыль как единственное мерило успеха и основание для выплаты бонусов. Составить подлинное представление о здоровье предприятия можно только благодаря созданию целой сетки показателей, причем как финансовых, так и нефинансовых.

Ведь даже если у вашей компании без всяких манипуляций с отчетностью высокая чистая прибыль, это еще не означает, что завтра ситуация не ухудшится.

Много десятков лет назад компания Хегох была монополистом на рынке копировальной техники в США. Их аппараты стоили дорого, к тому же они часто ломались — многие компании были вынуждены покупать сразу два аппарата, так как один вечно был в ремонте. Копировальные аппараты работали только на специальной бумаге, которую можно было купить исключительно у Хегох (говорят, инженеры компании прекрасно знали, как заставить аппараты работать на самой обычной бумаге, но компания решила этого не делать). Пользоваться Хегох было дорого и неудобно, но деваться клиентам было некуда — в тот момент достойных альтернатив на рынке не существовало.

Хегох не только продавала свои аппараты с прибылью — она еще и неплохо зарабатывала на сервисном обслуживании и бумаге. По всей стране открылись сервисные центры Хегох, чьи услуги стоили весьма недешево. Финансисты были в восторге от великолепных показателей операционной рентабельности.

А в 1974 году патент Хегох истек, и на рынок ворвались японцы Canon с дешевой и надежной техникой, для которой специальная бумага была не нужна. Не нужны им были и сервисные центры, поскольку их аппараты ломались редко, а стоили они дешево. Компании Хегох был нанесен удар такой сокрушительной силы, что она не скоро сумела от него оправиться.

В том примере, с которого я начал, прибыль выросла на 28% только потому, что компания научилась быстро открывать новые розничные

точки. Новые точки автоматически увеличивали выручку, прибыль росла, но ключевые операционные проблемы компании, такие, как низкое качество обслуживания, воровство, раздутый управленческий аппарат и прочие, никто даже не пытался решить. На мой взгляд, такую ситуацию вряд ли можно назвать особо успешной.

О нереализованных стратегиях

Только примерно половина клиентов обращаются к нам с просьбой оказать им помощь в разработке стратегии компании. Вторая половина звонит с жалобой: «У нас прекрасная стратегия, но она не работает». Поэтому мы решили собрать коллекцию типичных ошибок при разработке стратегии. И их оказалось не так уж много.

Стратегия без маркетинга

Часто главная стратегическая цель отражает не столько реалистичную рыночную задачу, поставленную, исходя из рыночных возможностей и сильных и слабых сторон компании, сколько амбиции ее первых лиц.

Стратегическими целями часто становятся: лидерство («стать лидером в своей отрасли»), размер выручки («достичь к 2015 году выручки в Х миллионов рублей»), доля рынка («достичь к 2016 году доли рынка в Y%). Некоторые компании измеряют свой рыночный успех в количестве открытых к концу периода планирования розничных точек. Некоторые хотят захватить новые территории (например, открыть региональные склады).

Но чаще всего эти грандиозные планы не отталкиваются от маркетинговых исследований, подтверждающих их обоснованность. Может ли компания в течение трех лет наращивать выручку на 30% ежегодно, если рынок находится в стадии стагнации? Может ли доля рынка компании вырасти более чем на 5%, если рынок давно консолидировался, а доли ключевых игроков не меняются годами? Имеет ли смысл компании выходить в регионы — ведь там может не оказаться платежеспособного спроса или слишком высока конкуренция?

Стратегия — это долгосрочная модель рыночного поведения. Соответственно, ее создание невозможно без глубокого понимания рынка, то есть без маркетинга. Капиталы текут в те продукты, каналы сбыта, регионы и отрасли, где открываются новые рыночные возможности. То есть туда, где сходятся в одной точке растущий платежеспособный спрос и низкая конкуренция. Эти точки роста нужно хорошо знать и внима-

тельно изучать. Рабочая стратегия всегда начинается с маркетинга — не с мнения или ощущения о будущем рынка, а со знаний. Интуицию предпринимателя, конечно, никто не отменял, но если интуиция подкреплена детальной аналитической информацией (например, маркетинговыми исследованиями), шансов на успех куда больше.

Совсем секретная стратегия

Часто стратегия, во избежание утечек, держится в секрете от всех, кроме узкой группы лиц. Как следствие, всеми мероприятиями стратегического характера также занимается исключительно эта группа лиц, а их на все не хватает.

Конечно, рассылать по всей компании план по прибыли на три года вперед не стоит. Как и информацию о продуктах, которые вы собираетесь выпустить, чтобы «порвать» рынок. Но если вы, к примеру, видите своим конкурентным преимуществом на ближайшие три года качество обслуживания — сообщите о своих приоритетах тем, кто непосредственно занимаются сервисом. Они должны знать, что их работа носит теперь стратегический характер.

Если вы делаете стратегическую ставку на низкие цены, об этом неплохо бы знать отделу закупок и производству. Если ваша стратегия — инновационные продукты, то ваши отделы маркетинга и R&D должны уделять приоритетное внимание задаче их разработки.

Сообщая о ключевых стратегических приоритетах исполнителям и руководителям среднего звена, вы делаете из них своих союзников. А если подкрепляете это соответствующей сфокусированной мотивацией — тем более.

Если ваша стратегия — тайна за семью печатями, не удивляйтесь, если ваши подчиненные занимаются чем угодно, только не стратегией.

Стратегия как факультатив

После выслушивания жалоб высшего руководства мы всегда спускаемся на уровень ниже и разговариваем с топ-менеджерами и руководителями среднего звена. И очень часто мы видим следующую картину: им прекрасно известны их стратегические задачи, но заниматься ими некогда. Они привычно жалуются на текучку.

Возможно, это — самая страшная стратегическая ошибка. Если управленцы занимаются текучкой в ущерб стратегии. Это означает, что психологически они устанавливают для текучки более высокий приоритет. Возможно, это связано с неправильной системой мотивации, но чаще всего это означает, что текучку они воспринимают как реальную и

значимую работу, а стратегию — как факультатив, необязательную прихоть руководства.

Подобное заблуждение обходится бизнесу очень дорого. Ведь если текучку можно переложить на подчиненных, то перепоручать стратегические задачи нельзя — их могут курировать только топ-менеджеры. Ведь только у них есть все для этого — стратегическое мышление, *helicopter view*, умение расставлять приоритеты, полный доступ к информации и так далее. Слегка улучшить качество детали может и простой технолог. А вот превратить это улучшенное качество в конкурентное преимущество может лишь топ-менеджер (или группа топ-менеджеров).

Поэтому у директоров не должно быть каких-то отдельных планов, кроме стратегических. В их квартальных и годовых планах должны быть только стратегические задачи, у них должен быть самый высокий приоритет. А если им при этом не хватает ресурсов для текучки, так на то они и топ-менеджеры, чтобы правильно планировать ресурсы, при необходимости запрашивая дополнительные (помощников, заместителей, секретарей). И для того и нужен генеральный директор, чтобы, держа в голове стратегические приоритеты, правильно эти ресурсы выделять.

Стратегия в вакууме

Если стратегический план не детализирован до самого операционного уровня, толку от него никакого. Это директор, придя на работу, думает о конкурентных преимуществах, о трехлетнем планировании, о бюджетах и приоритетах. А рабочий, грузчик и кладовщик ни о чем таком не думают — они вытаскивают детали, таскают грузы и пересчитывают палеты. Они делают то, что велено, или то, что заведено делать изо дня в день. И если в этой ежедневной рутине не нашли отражения стратегические задачи, не думайте, что они решатся сами собой.

Любое стратегическое решение — будь то вывод на рынок прорывного продукта, выход в новый канал сбыта или регион — при ближайшем, внимательном рассмотрении распадается на сотни мелких, атомарных действий. Кладовщик должен вовремя отгрузить фуру, бухгалтер — совершить проводку в 1С, маркетолог — подготовить макет этикетки, юрист — согласовать договор аренды и так далее.. Если все эти мелочи не сделаны или сделаны не вовремя, вся стратегия летит к чертям. Стратегия — это детальный план, а не благородные намерения.

Ориентиры и вехи

Опытные путешественники знают — долгий и сложный маршрут никогда не прокладывается из пункта А в пункт Z. Точнее, проклады-

вается, но обязательно через промежуточные точки C,D,E,F и так далее. И в каждой такой точке путешественник сверяется с курсом и графиком, проверяет сохранность припасов, запрашивает сводку погоды и так далее.. И при необходимости корректирует курс и график прохождения.

Стратегия — это долгосрочный план. Это своего рода маршрут для компании через рыночные джунгли. Звучит до тошноты банально, но десятки компаний забывают, что и на этом маршруте нужно расставлять контрольные точки — если не хочешь слишком поздно узнать о том, что забрел не туда. Для того и существует система сбалансированных показателей, причем не только с окончательными (целевыми), но и с промежуточными плановыми значениями, чтобы компания могла постоянно отслеживать свою стратегическую траекторию и, если надо, вносить корректировки.

Новый продукт, услуга или канал сбыта должны занять долю 15% в ваших продажах? Это означает, что на каком-то этапе они будут приносить сначала 3%, потом 7%, потом 11% и так далее. Отслеживайте это. Открыли региональный офис? Он должен выходить на запланированные объемы постепенно. Отслеживайте их ежемесячно и сверяйтесь с плановым графиком.

Новые цеха или офисные здания строятся не сразу, а по графику. Следите за его соблюдением. Вышла новая рекламная кампания? Сопоставляйте плановый рост отгрузок с фактическим, делайте выводы и вносите коррективы.

Управленческое эго

Питер Друкер называл мертворожденные продукты «инвестициями в управленческое эго». Продукт обречен на провал, но поскольку он был предложен одним из первых лиц, никто не решается закрыть проект, и он продолжает высасывать ресурсы из компании.

Стратегии бывают ошибочными — это факт, с которым приходится мириться. Даже лучшие СЕО принимают ошибочные решения, лучшие маркетологи ошибаются в стратегических прогнозах, лучшие финансисты делают ошибки в стратегических расчетах. Главное — не стремиться сделать безупречный план, а вовремя заметить и исправить ошибку.

Продукт не приносит прибыли шесть кварталов подряд? Выбросьте его на помойку, даже если его придумали лично вы. Региональный филиал убыточен? Закройте его или полностью пересмотрите концепцию, даже если это была ваша идея. Рекламная кампания не работает? Завершите ее и сядьте обдумывать новую, даже если это была ваша личная находка.

Рассуждения «мы уже столько в это вложили, давайте еще чуть-чуть потерпим», как правило, не работают. Как говорилось в старом анекдоте, умерла так умерла. Списали убытки, сделали выводы и двинулись дальше.

Стремление к совершенству

Некоторые стратегии так до конца и не рождаются на свет из-за стремления их авторов к совершенству. Они стремятся все просчитать, все предусмотреть, для каждого случая предложить несколько сценариев. Фразу Дуайта Эйзенхауэра «План ничто — планирование все» они понимают слишком буквально.

Однако в процессе стратегического планирования вы рано или поздно подходите к точке, после которой дальнейший сбор дополнительной информации или уточнение данных не приводит к повышению качества самого плана. Более того, иной раз обилие дополнительных вводных может только больше запутать.

Почувствовать эту точку непросто, это приходит с опытом (или с опытными консультантами по стратегическому планированию). Но если у вас нет ни того ни другого, могут помочь интуиция и здравый смысл. В какой-то момент вы вслед за Ричардом Бренсоном должны сказать: «К черту все! Берись и делай!» Если вы как руководитель видите, что стратегическая группа уже давно в тупике и выход видит только в получении еще одной порции дополнительных данных, — скорее всего, пришла пора вмешаться и принять волевое решение.

О затратах на учет

Социализм есть учет, говорили классики марксизма-ленинизма. Российский бизнес, выросший из социализма, несет в себе всю дурную наследственность этой идеи. Думаю, никому не нужны учетные функции обходятся бизнесу в сумму, эквивалентную 1–2% ВВП страны. Причем для отказа от этих ненужных затрат часто не нужно ничего, кроме воли руководителей компаний.

Утро, цех подмосковного завода. Мастер смены сдает выпущенный за ночь товар на склад готовой продукции. Процесс сдачи-приемки сопровождается выпиской рукописной накладной, на которой ставятся подписи обеих сторон — и сдающей, и принимающей. Потом оператор переносит данные из накладной в учетную компьютерную систему, а бухгалтер, отвечающий на заводе за производство, проверяет его работу. Бизнес-процесс передачи ТМЦ внутри компании не менее сложен, чем процесс отгрузки товара потребителю.

Если сравнить две идентичные фирмы, предоставляющие услуги грузоперевозок — российскую и американскую, то основное отличие будет в том, что в американской нет бухгалтеров, охранников, эсбэшников, юристов и кладовщиков, там только водители, владелец и его личный помощник. Все остальные функции либо переданы на аутсорсинг, либо отсутствуют как таковые.

Часть функций для российского бизнеса, увы, обязательны и неизбежны. РСБУ, российские правила бухучета, считаются одними из самых сложных в мире.

Операция списания топлива на корпоративный автомобиль в США или Израиле занимает 1 минуту в месяц, а в России порой под нее отведен целый бухгалтер.

Недавно, правда, министр финансов Антон Силуанов намекнул на некие будущие сдвиги в законе, позволяющие снизить число бухгалтеров на треть, но это когда еще будет. Однако если искоренять бухгалтеров мешает закон, то бороться с кладовщиками и учетчиками бизнес должен сам.

Миллион на ветер

Из личного опыта: на учет в той или иной форме тратится 5% фонда оплаты труда предприятий. Это не только кладовщики и учетчики, это еще операторы и бухгалтеры, вносящие данные из рукописных документов в систему, комбинирующие информацию в нужные отчеты, переносящие их из Excel в учетную систему, и т. д. А если ФОТ компании составляет 20–40% ее затрат, то 1–2% всех издержек предприятия тратится на учет — причем учет, не навязанный государством, а организованный бизнесом по собственному почину.

Экономика проста. Предположим, учетчик получает 30 тысяч рублей. 43% этой суммы (или 12 900 рублей) вы отдаете государству в виде социальных налогов. По статистике, поиск одного сотрудника обходится компании в 3–5 его месячных окладов. То есть если учетчик меняется в среднем раз в два года, то за поиск, адаптацию, обучение, ошибки во время испытательного срока, отсев во время испытательного срока и т.д. работодатель заплатит еще 75 тысяч в год, или 6250 рублей в месяц.

Добавьте к этому следующие дополнительные затраты:

- На каждые 5–7 сотрудников надо нанимать начальника;
- Кто-то должен вести их табель рабочего времени;
- Кто-то должен начислять им зарплату, рассчитывать отпускные и больничные, вести трудовые книжки и личные дела;

- Рабочее место кладовщика или учетчика тоже не бесплатное: стол, стул, помещение, компьютер с лицензионным ПО и т.д. стоят денег. Иногда кладовщикам на складах строят каморки, с отдельным отоплением, светом и кондиционерами;
- Ошибки кладовщиков и учетчиков (а они тоже люди, которым свойственно ошибаться) иногда приводят к разборкам на самом высшем уровне.

По моим расчетам, кладовщик (учетчик) в реальности обходится компании в 2–2,5 оклада. То есть если вы думаете, что платите ему 30 тысяч, то в реальности он может стоить вам 75 тысяч в месяц, или 900 тысяч в год! И эти 900 тысяч вы, скорее всего, выбрасываете на ветер. А потом, когда вы приходите в магазин, вы удивляетесь: почему все так дорого? А потому, что пока товар дошел от завода до магазинной полки, он прошел через руки десятков кладовщиков, учетчиков, товароведов и бухгалтеров, каждый из которых сделал его чуть-чуть дороже — но ничем не лучше.

Ни кладовщик, ни учетчик не создают прибавочной стоимости. Ваш клиент готов платить вам за вашу продукцию больше, если она, к примеру, лучше качеством. Или дольше служит. Или красивее выглядит. Но клиент не заплатит вам ни одной лишней копейки за то, что ваши кладовщики тщательнее пересчитывают товар при приемке с производства, чем у вашего конкурента.

Мы часто предлагаем своим клиентам жестко разобраться с учетной функцией и сократить ее до минимума. Но чаще всего мы встречаем сопротивление на всех уровнях.

Кладовщики против

Первыми сопротивляются сами кладовщики и учетчики. Оно и понятно — не стоит ждать от них такой сознательности, чтобы они сами признали свою бесполезность и уволились. Но они не просто считают и учитывают — они с маниакальным упорством, под страхом увольнения и вопреки наличию компьютерной учетной системы, продолжают выписывать друг другу рукописные накладные. Тратя на это время, за которое вы им платите. На все возражения у них есть жесткий аргумент — договор о материальной ответственности.

Договор о материальной ответственности — это чудовищный пережиток, советский анахронизм, который дорого обходится нашей экономике. Некоторые начальники наивно полагают, что ДМО удерживает подчиненных от воровства. Но опытные управленцы знают: люди все равно воруют много и с удовольствием, и никакой ДМО их не остано-

вит. Но даже если вы поймали за руку сотрудника с ДМО, проку вам от этого мало.

Согласно закону, вы можете удерживать с сотрудника не более 20% его зарплаты (в исключительных случаях — 50%). То есть если он получает 30 тысяч, а спер на миллион, вы будете компенсировать украденное каких-то 14 лет. Можно, конечно, заявить на него в полицию за мошенничество, но даже если вы пройдете все круги бюрократического ада и упечете его за решетку, деньги быстрее к вам все равно не потекут.

Кроме того, вы вряд ли оставите в штате того, кто у вас украл. Но если вы уволите провинившегося сотрудника, получать с него причитающееся вы можете только через суд. То есть ко всем прочим прелестям надо добавить судебные издержки и зарплату юриста (который, не сомневаюсь, у вас в штате). В девяностых было проще — к укравшему, причем без всякого ДМО, приезжали хмурые, по-спортивному одетые парни и быстро решали вопрос. Но девяностые (слава богу) кончились.

А пока ваши сотрудники связаны ДМО, они не начнут доверять вашим учетными программам.

Им нужна бумажка: «Фактическая бумажка, броня», с живой подписью человека. Еще лучше — с печатью. И попробуйте отобрать у них эти бумажки — их угрюмое сопротивление дорого вам обойдется.

Где больше порядка

Вторыми, кто оказывал нам сопротивление, были финансовые директора. Точнее, люди, считающие себя таковыми. В России есть блестящие финансисты с острым бизнес-ориентированным умом. Но во множестве предприятий их функции выполняют люди с косным бухгалтерским мышлением.

Финансист мыслит интересами бизнеса. Бухгалтер выполняет охранительную функцию, и это накладывает отпечаток — его приводит в восторг не строчка «прибыль» в отчете, а порядок и учет во всем. Бухгалтера не волнует прибыль — убыточна компания или нет, бухучет все равно надо вести, и без главбуха бизнес не обойдется. Бухгалтер без колебаний заплатит 100 рублей за учет товара стоимостью стократ меньше — просто потому, что ему так проще.

Третьими, как ни странно, были собственники и директора. Им казалось, что при разветвленной учетной системе труднее украсть, и «вообще порядка больше». Но на это есть два возражения.

Первое. Если вы содержите в штате трех специалистов учета, стоящих вам 900 тысяч каждый, то это имеет смысл только в том случае, если они сообща предотвращают угрозу кражи на сумму 2,7 миллиона. В про-

тивном случае этот бизнес-проект убыточен. Однажды я спорил на эту тему с клиентом, директором завода, выпускающего бетонные блоки по полторы тонны весом. Что могли воровать его сотрудники — сами блоки? Цемент, вынося в карманах спецовок? Думаю, его закупщик, судя по бегаящим глазкам, воровал на откатах куда больше.

Второе. Чем сложнее учетная система, тем проще спрятать там кражу или неэффективное использование сырья или материалов. Другой клиент, тоже директор, признался как-то, что благодаря горам собираемых учетчиками цифр он теперь четче представляет себе, сколько и какого сырья у него исчезает в неизвестном направлении. Но он никак не продвинулся в поисках направления утечек и виновных лиц.

Ненужный, избыточный учет создает в масштабе страны колоссальную нагрузку на бизнес. Поскольку тучные годы уже явно позади, борьба с этими рудиментарными издержками может стать важным вектором оптимизации для предприятий. Рецепт, как всегда, прост.

- Поручите создание учетной политики человеку с мышлением финансиста, а не бухгалтера.
- Сами лично проанализируйте учетные функции, которые выполняются в вашей компании, и безжалостно вырезайте все неочевидное и сомнительное. Спросите себя про каждого учетчика: сколько денег он мне приносит? Один мудрец сказал: «У компании нет затрат, у нее есть только инвестиции». Каждый рубль, потраченный на зарплату, должен окупаться с прибылью. Если зарплата кладовщика не окупается, увольте его, а высвободившиеся деньги вложите в то, что принесет прибыль.
- Перестаньте думать о воровстве. Воровать у вас все равно будут, и какие бы хитроумные системы вы ни придумали, народ все равно хитрее. Но если вы откажетесь от попыток контролировать каждое перемещение товара, вы можете неплохо сэкономить.
- Вкладывайте в автоматизацию учета во всем. Это сейчас кладовщики стоят по 30 тысяч, уже через пару лет они будут стоить все 40. Расходы на автоматизацию окупятся.
- Если боитесь воровства, пусть ваша служба безопасности (которая, не сомневаюсь, тоже у вас в штате) работает на опережение. Пусть они устраивают контрольные закупки, внезапные проверки — это будет дешевле, чем армия учетчиков. Бороться с воровством через учет так же глупо, как бороться с террористом, приставив к каждому жителю охранника.

Затраты на учет не должны превосходить по стоимости эффект, приносимый этим учетом. Об этом многие забывают. Но если вы биз-

несмен, а не бухгалтер, то должны в первую очередь думать о рынке, о продукте, о прибыли, а не об учете. Учет не может быть стержнем бизнес-концепции, лучше уделить больше времени доле рынка или продвижению, чем учету.

Около года назад наш клиент, совладелец производственной компании в развитом российском регионе, после долгих уговоров согласился отправить на рынок труда 16 человек, занятых учетом. Только на прямых затратах он сэкономил за этот год более семи миллионов. Недавно мы созванивались. По его признанию, если дополнительные потери и возникли, то они «исчисляются копейками».

Страна инженеров

СССР был страной инженеров. Советские ВУЗы ежегодно выпускали миллионы обладателей технических специальностей. А еще СССР был страной «рукастых мужиков». Развитые, по сравнению с западными странами, технические навыки тогдашних рядовых мужчин компенсировали дефицит сложных технических устройств и убогость их исполнения. Гражданине СССР умели спаять, выстрогать, выточить то, чего нельзя было купить, «допилить» кривые изделия советских заводов, а затем их самостоятельно починить — в отсутствие нормального централизованного сервиса. Чтобы выживать и успешно размножаться, советский самец должен был разбираться в устройстве карбюратора лучше немецкого автомеханика, уметь заменять прокладку в кране и штукатурить стены. Недаром в фильме «Покровские ворота» Маргарита Пална, дама практической складки, предпочитает недалекого, но рукастого Савву Игнатича бесполезному и даже опасному в быту Хоботову.

А вот торговать в СССР не умели. Потому что было нечем, не с кем, да и запрещено. Тех немногих, кто умел, сажали и называли спекулянтами. И все это сыграло злую шутку с будущим российским бизнесом.

В своей практике я видел массу примеров того, как торговые компании становились производственными (и, кстати, куда меньше обратных). Само по себе это ни хорошо, и не плохо — если умеешь делать сам то, что раньше закупал, делай. Плохо то, что толкало многих из них на это решение не экспертиза в производстве, а беспомощность в маркетинге, непонимание, как можно развиваться дальше в торговле за счет маркетинговых и коммерческих компетенций. Как только естественный рост их рынков заканчивался (а с ними заканчивался и рост их продаж, так как они не столько продавали, сколько «отгружали»), они начинали искать счастья в производстве. На это их толкал инженерный склад ума

их владельцев и упрямая, непобедимая крестьянская убежденность, что «самим дешевле сделать, чем купить». Кстати, потому же в России так медленно развивается аутсорсинг — владельцы компаний в глубинке теряют сон и аппетит при одной мысли, что кто-то зарабатывает на них прибыль. Им все кажется, что несколько собственных сотрудников протянут сеть, внедрят 1С, уберут их офис или накормят персонал лучше и дешевле, чем специализированные компании.

Множество западных историй успеха начинается с коммерции. Предприимчивые подростки в отсутствие стартового капитала начинают с торговли по мелочи, продавая одноклассникам леденцы или бейсбольные карточки. То есть сначала на свет рождается коммерсант, усваивая по ходу дела законы торговли — скидки, наценки, оборотного капитала и кредита, который уже потом, возможно, приходит в производство. Российских же бизнесменов, которые обычно начинали бизнес уже довольно взрослыми, инженерное ВУЗовское прошлое и детство с выструганными отцами игрушками тянет «интегрироваться назад». Еще не став чемпионами торговли, они быстро утопают в производстве, погружаясь все глубже. Начав с простой сборки, углубляются в производство комплектующих, а там уже задумываются и о добыче сырья.

И тут их ждет неприятный сюрприз. В современном производстве, особенно не очень технологичном, инженерные навыки помогают слабо. Если вы купили хорошее оборудование, поставщики сделали всю инженерную работу за вас. Конечно, техническая смекалка всегда пригодится, но все равно вы — потребитель технических и технологических решений, а не создатель. Технический склад ума не принесет вам конкурентного преимущества, так как в большинстве бизнесов соревноваться в технологии с западными компаниями бессмысленно, и вы, и ваши конкуренты в лучшем случае умело копируете их идеи.

А вот подлинный секрет успеха в производстве кроется не в инженерной сметке, а в эффективности производственных процессов. Выиграет то, кто сделает быстрее и дешевле, в первую очередь за счет правильной организации труда. А это — не менее редкая для бывшего СССР компетенция, чем торговля. Конечно, в СССР были специалисты по НОТ — научной организации труда, но по современным меркам их знания бесполезны.

И эксперты МВФ, и местные специалисты не устают повторять, что Россия — страна с низким уровнем конкуренции. Это идет в разрез со стонами коммерческих директоров, жалующихся на конкурентов, но это действительно так, по крайней мере на очень многих рынках. А низкий уровень конкуренции означает возможность для компании существенно

нарастить объем выручки без изменения бизнес-модели, лишь за счет маркетинговых и коммерческих компетенций. Проще говоря, на низкоконтентном рынке всегда можно продать больше, если вгрызться в рынок, обучить менеджеров, методично, квадратно-гнездовым методом «окутить» каждую деревню, станицу и аул. Я уже писал о том, что средний уровень коммерческих специалистов в стране очень низок. И тому, кто сумеет этим воспользоваться, выделившись на общем фоне, не нужно будет никакого производство.

Разумеется, эта логика не работает не всегда, и торговая компания действительно может извлечь дополнительные конкурентные преимущества из создания своего производства. Особенно благоприятный момент для этого возник в 1998 году, когда резкая девальвация рубля буквально смела с рынка иностранные товары и открыла дорогу импортозамещению. В те годы было создано много успешных производственных предприятий, до того зарабатывавших лишь торговлей. Но у них было преимущество, бесценный ресурс в виде периода посткризисного отскока, который дал им возможность отладить производство, научиться выпускать товары. Рынки бешено росли, западные компании возвращались не спеша, в России конкурентов почти не было, а Китай еще не стал мировым промышленным центром. Так что если на вашем рынке и сейчас такая ситуация — смело покупайте оборудование.

Но в большинстве бизнесов вы, занявшись производством, столкнетесь с теми же трудностями, с которыми сталкивался я во всех производственных компаниях, которые возглавлял:

- В стране колоссальный дефицит инженерных и технологических кадров. Об этом столько написано, что расшифровывать нет смысла.
- В крупном городе вам придется платить квалифицированным рабочим неприличные деньги, а в маленьких населенных пунктах вам придется бороться с нелояльностью, пьянством и высокой текучкой кадров.
- Про производительность труда тоже написаны тома, и, поверьте, это чистая правда. В стране нет культуры интенсивного труда, и рабочие не убиваются у станка даже под угрозой увольнения.
- Специалистов, способных организовать производственный учет так, чтобы число учетчиков не сравнялось с числом рабочих, очень мало.
- Большинство начальников смен и цехов — это вчерашние рабочие. Они дружат с рабочим классом, а не с вами, и склонны отстаивать интересы своих подчиненных, а не руководителей, хотя зарплату получают у последних.

- Коммерческая служба торговой организации и отдел сбыта при заводе — совершенно разные вещи. Далеко не все менеджеры по продажам способны быть одинаково эффективны в обоих случаях.
- Производство потребует совершенно иных компетенций от плановиков, закупщиков, маркетологов, бухгалтеров, финансистов.

Конечно, это не означает, что заниматься производством заведомо бессмысленно. Запуск производства может стать началом как прорыва, так и провала. Эта заметка лишь о том, что производство — не священный Грааль и не философский камень. И те дистрибуторы и дилеры, которым в производстве мерещится высокая маржа и легкие деньги, должны хорошенько подумать, прежде чем взваливать на себя эту ношу. И в первую очередь они должны спросить себя — а все ли возможности для роста при помощи привычных инструментов мы уже исчерпали? И честно самим себе ответить.

Об изменившемся мире

Мышление и бизнес-подход многих российских предпринимателей, особенно владельцев не очень крупного бизнеса, сформировалось в 90-е. И сейчас это создает множество проблем, поскольку в то время бизнес-среда имела мало общего с нынешней. В условиях начавшейся затяжной рецессии бизнесу придется либо радикально перестроиться, либо умереть.

Российские предприниматели испытывают раздражение — они уже 5 лет как ждут «конца кризиса», а он все не наступает. И им страшно не хочется мириться со становящейся все более очевидной мыслью, что и не наступит. «Мир, как мы его знали, подходит к концу», но им эта идея не по душе.

Их способ осмысления внешнего мира и построения гипотез относительно его будущего выковался в 90-е, когда ежегодный рост рынка на 20-30% считался нормой, а единственный кризис почти так же быстро закончился, как начался. Это было трудное, но в определенном смысле комфортное время. Рост спроса опережающими по отношению к инфляции темпами помогал наращивать прибыль и прощал ошибки управления.

Психологически российский бизнес был лучше готов к кризису 2008 года, чем за 10 лет до этого, благо опыт уже был. Но он оказался не готов к тому, что выход из кризиса затянется настолько. Точнее, что его не будет совсем, потому что никакой это давно не кризис, а просто изменившийся мир. Теперь мы привыкаем жить в мире, в котором почти ничего не растет само по себе.

А если рынок, на котором оперирует бизнес, не растет или растет слишком медленно, управлять таким бизнесом нужно совершенно иначе. Бизнес в условиях рыночного роста — это, в первую очередь, инвестиции в увеличение мощностей и площадей, расширение ассортимента и географического присутствия. Бизнес в условиях стагнации это точечная работа над издержками, ювелирное управление ассортиментом, покупки, слияния и поглощения конкурентов или других бизнесов, обещающих синергетический эффект. Но главное — активные продажи и маркетинг.

Нельзя в одном абзаце оценивать весь российский бизнес, но за последние 5 лет я повидал много компаний, страдающих тяжкими хроническими заболеваниями в области продаж. Избалованные долгими годами роста спроса, они не нарастили коммерческих компетенций, и уж тем более не занимались маркетингом. Какой смысл изучать тех, кто стоит к тебе в очереди за товаром, если эта очередь с каждым днем растет?

Я видел компанию, работающую на розничном (!) рынке, у которой маркетолога даже не было в штате. Ее топ-менеджеры до хрипоты спорили о том, каким должен быть очередной новый продукт, вместо того, чтобы выйти за дверь и спросить своих потребителей. Их продажи росли — но только за счет постоянного открытия новых точек, тогда как LFL падал. Однако прибыль увеличивалась и успокоенный акционер улетал в очередной круиз.

У меня на глазах этим летом скончался бизнес петербургского дистрибутора стройматериалов. В Питере с этим сложно — число DIY-сетей на душу населения там едва ли не самое высокое в стране. А DIY-сети не любят посредников и дистрибуторов и работают только на прямую с заводами. Тот дистрибутор продержался долго — он вводил нужные и ненужные новинки в ассортимент, отжимал у поставщиков скидки, менял команду. Год назад он зачем-то запустил филиал в Москве (это теперь вообще модно, видимо, все решили, что деньги тут бьют из-под земли) и обдумывал Краснодар. Не делал он только одного — не выгонял своих ленивых менеджеров прочь из офиса, в поля, к клиентам. Маркетолога у него, кстати, тоже не было.

В бизнесе наступает новая и интересная эпоха, и рецессия только ускорила ее приход. С одной стороны, собственники бизнесов уже немолоды, и поэтому им, во-первых, уже труднее усваивать новые идеи, а во-вторых, в их жизни уже нет места подвигу, им уже трудно вкалывать как в молодости.

С другой стороны, правила игры на стагнирующем рынке требуют изменений, совершенно иных подходов, принципиально другой орга-

низации всего — продаж, маркетинга, производства, логистики, инвестиций и так далее.

Они будут сопротивляться. Они будут открывать ненужные филиалы в Москве и Питере. Раздувать ассортимент с одновременным сокращением штата. Бездумно резать «косты». Выгонять одного за другим директоров, обвиняя их в неспособности вновь разогнать рост бизнеса до привычных двузначных значений. И ждать, ждать, ждать «окончания кризиса».

А пока они будут ждать, их места на волне ВТО начнут занимать иностранные компании. Кстати, вот тогда всем станет понятно, почему их методы работы так сильно отличаются от наших. Не потому, что у них «другой менталитет», а потому, что они привыкли жить в условиях борьбы за каждый процент роста. А такая борьба подразумевает скрупулезное внимание к деталям — правилам, инструкциям, процедурам. И станет вдруг очень видно, что мы по сравнению с ними как банда башкибузков по сравнению с регулярной, тяжело вооруженной армией. Мы привыкли брать города воинской смекалкой, молодецким посвистом и обычным везением, тогда как они — четкой стратегией, тактикой и вдумчивой рекогносцировкой местности. И остановить их может только Путин, придумав какой-нибудь еще «утилизационный сбор» в обход правил ВТО.

Многие из наших адаптируются. Или сами додумаются, или отдадут на откуп менеджерам. Других ждет неприятный сюрприз — вместо спокойной старости в Лозанне с бокалом «пти шабли» им придется разгребать руины своего бизнеса в России. Или хоронить его и думать, на что жить дальше.

Но так или иначе, бизнес в России уже не будет таким, как прежде. Прошлый бизнес-опыт скоро не будет иметь никакого значения. Умение договориться с налоговой и растаможить «в серую» отойдет на второй план. А на первый выйдет маркетинг, технологии продаж, планирование, оптимизация бизнес-процессов. Короче, все, чему нас 10 лет назад учили на МВА, внезапно окажется востребованным.

Для тех, кто хочет научиться мыслить стратегически, эта книга может стать хорошим подспорьем — особенно для предпринимателей, уже имеющих опыт стратегических ошибок. Для тех, кто думает, что обладает стратегически мышлением — еще один повод призадуматься. Спасибо автору, который не последовал знаменитой фразе «каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны», а находится на передовой. Тем ценнее его опыт.

*Алексей Москвич,
эксперт рынка купли-продажи бизнеса,
бизнес-брокер*



20 лет
с вами с 1993 года!

**БИНБАНК — это универсальный банк,
входящий в ТОП-30 крупнейших банков России,
ведущий свою историю с 1993 года!**

БИНБАНК активно работает с крупными компаниями и представителями малого и среднего бизнеса. Выстраивая долгосрочные партнерские отношения, мы ставим своей целью рост и развитие наших клиентов. Развивайте свой бизнес вместе с БИНБАНКом, и 20 лет вашей успешной работы станут лишь началом многолетней истории будущих побед!

С уважением, Александр Юдин
Руководитель регионального центра «Волга»,
Блок корпоративного бизнеса ОАО «БИНБАНК»

www.binbank.ru



Стратегическое планирование

- создание долгосрочного плана по достижению устойчивого рыночного преимущества.

Стратегическое планирование напоминает военное - неслучайно в бизнес-терминологии так много «военных» слов. И даже само слово - «стратегия», -изначально было сугубо военным.

Если вы - полководец, и задумали напасть на соседнюю страну, вы будете составлять план своей победоносной компании.

Где слабое место у врага и куда нанести основной удар (маркетинг)?

Как обеспечить армию продовольствием и фуражом (логистика)?

Как заручиться поддержкой местного населения (пиар)?

На какие деньги купить порох и оружие (финансы)?

Так и руководитель предприятия планирует свою «войну» - захват рыночных территорий и борьбу с врагами, то есть конкурентами. То есть занимается стратегическим планированием.

Выручка и доходы перестали расти

Усиливается давление конкурентов

Бизнес не развивается

Неэффективно работает производство

Снижается доля рынка

РЕШЕНИЕ ЕСТЬ!

www.sapcons.ru

+7 (926) 776 15 78



Стратегический консалтинг



Обучение навыкам стратегического планирования

Разрабатывать стратегию пытаются многие компании. Но очень часто оказывается, что их сотрудники слишком сфокусированы на сегодняшних проблемах, им не хватает времени, сил, а порой и знаний, чтобы качественно пройти весь процесс стратегического планирования. И тогда на помощь компании приходят консультанты.

Консультанты не разрабатывают стратегию — они лишь помогают компаниям пройти этот процесс правильно, быстро и безболезненно. Они направляют умственные усилия стратегических групп в нужное русло, концентрируют их внимание на главном.

Они помогают всесторонне рассмотреть ключевые стратегические вопросы и соблюсти логику и методику стратегического планирования.

Стратегический консалтинг очень распространен на Западе, где к услугам консультантов прибегают и гиганты промышленности, и малый бизнес. С консультантами процесс разработки стратегии протекает быстрее, проще и качественнее — а, значит, и дешевле.

Sapiens Consulting поможет вам пройти процесс стратегического планирования от начала до конца: анализ и выявление проблем, обучение сотрудников, стратегические сессии, разработка стратегических показателей, сопровождение в реализации стратегии.

Стратегический менеджмент — это наука, изучить которую только на практике невозможно.

Простого здравого смысла и логики недостаточно, как недостаточно их для квалифицированного управления финансами, логистикой или производством. В вопросах стратегического управления практика обязательно должна идти рука об руку с прочной теоретической подготовкой.

Между тем, российские компании очень часто берутся за разработку стратегии, не имея в штате достаточного числа подготовленных специалистов. Столкнувшись с трудностями, они зовут на помощь консультантов, но и этого оказывается недостаточно — стратегию нужно не только разработать, но и реализовать.

Поэтому для большинства компаний разработка стратегии должна начинаться с обучения ключевых сотрудников — топ-менеджеров и ведущих специалистов, - навыкам стратегического планирования. Только после такого обучения работа над стратегией станет продуктивной.

Уникальность авторской методики обучения Sapiens Consulting в том, что мы не только рассказываем о методах стратегического планирования, не только учим «делать по шаблону».

В своей методике мы фокусируемся в первую очередь на сути и целях стратегического планирования. Объясняем роль и значимость стратегического планирования в жизни предприятия, связь стратегии с повседневными задачами. Благодаря нашим тренингам стратегия будет не просто документом в ящике стола директора, а живым и практическим помощником в достижении успеха в бизнесе.



Получить бесплатную консультацию для своей компании



Sapiens Consulting



Управленческий Консалтинг

Бирюлин Святослав

Мыслить стратегически

Как разработать стратегию бизнеса
и сделать стратегическое мышление
частью повседневной жизни компании

Макет и верстка: *Елена Кузьменок*

Корректор: *Ирина Блинова*

Обложка: *Андрей Красноперов*

Реклама, информационная поддержка
и распространение: *Сагара Манджиева*

СПб.: Sapiens Consulting Publishing, 2013.



Святослав Бирюлин, бизнес-консультант Sapiens Consulting и действующий генеральный директор крупного российского производственного предприятия с оборотом более \$100 млн в год и численностью персонала более 1000 человек. Общий опыт работы на производственных предприятиях 20 лет. Председатель совета директоров ОАО «Кизлярский завод» (г. Кизляр) и ОАО «СНИБ Эльбрус» (г. Пермь), член совета директоров ОАО «Уралгеофизприбор»

(г. Екатеринбург). Входит в «Национальный реестр независимых директоров» (РИД), член Национальной Ассоциации Независимых Директоров.

Прежде чем взяться за перо, я много лет проработал в коммерческих предприятиях в качестве первого лица. Я не только работал (и работаю) генеральным директором крупных российских компаний из самых разных сфер — общепит, производство, отделочные материалы, — но и входил (и вхожу) в советы директоров государственных и частных компаний. Я бы никогда не написал эту книгу, если бы не московские пробки. Обилие «пробочного» времени, привычка записывать свои мысли и современные цифровые технологии сделали эту книгу возможной.

В этой книге я делюсь собственным опытом и впечатлением от других прочитанных книг. Это — не учебник, это — записки практика, приглашение к дискуссии. Я буду только рад, если читатели, не соглашаясь с книгой, заочно споря со мной, набредут на новые идеи по развитию своего бизнеса. Значит, я не зря стоял в московских пробках. Эта книга поможет вам научиться мыслить

стратегически. В наши дни стратегия — это не два-три дня стратегической сессии, это не пухлый том в шкафу директора. Стратегия должна стать вашим образом мыслей, ежедневной практикой, неотъемлемой частью вашей управленческой жизни. И если вам это удастся — поверьте, успех неминуем. Даже в условиях стагнации.

Удачи в бизнесе!



www.sapcons.ru

Святослав Бирюлин