

Чернов Д.В.,

к. э. н., сотрудник
ИКМ НИУ «Высшая школа
экономики»,
chernov@mail.ru

ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ

Потребность в исследовании отраслевых отличий исходит из того факта, что в мире в последние 50 лет произошла революция услуг. Услуги стали локомотивом экономического развития не только России, но и десятков развитых стран. Так, например, если в 1947 г. на сектор услуг приходилось только 20% ВВП США, то в 2008 г. — 78,6% (производство создаёт только 20,4%, а на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП) [1].

Управление как наука была сформирована в 1920—1950 гг. на основе практик индустриального сектора, которые далеко не всегда эффективны в секторе услуг. Поэтому при управлении компанией стоит учитывать особенности управления в отраслях, производящих товары и оказывающих услуги. Любые компании нужно рассматривать как динамичные системы, которые на разных стадиях своего развития проходят путь от зарождения, формирования, роста к стадии стабилизации, который закономерно заканчивается затуханием организации [3]. Логично, что на разных стадиях своего развития изменяются задачи бизнеса, ключевые аудитории, влияющие на бизнес, а также элементы системы управления компанией (бизнес-модель и бизнес-процессы; экономика предложения и модель позиционирования; система управления персоналом; инфраструктура).

Особенности управления организациями, оказывающими услуги для частных (розничных) потребителей

Для компаний, оказывающих розничные услуги с небольшой автоматизацией процессов, наиболее важной аудиторией является персонал организации, так как именно он осуществляет непосредственное предоставление услуги. Поэтому успех в этом бизнесе зависит от умения руководителей обеспечить выполнение сотрудниками своих обязанностей согласно требованиям клиентов (а для успешной конкуренции — превосходя требованиям клиентов). Для компаний, у которых многие процессы автоматизированы, наиболее важная задача — развивать отношения со своими клиентами и повышать их лояльность к компании.

Ключевые слова:

производство, услуги, отраслевые отличия, управление компанией, жизненный цикл

Таблица 1

Структура экономики России и распределение отраслей по типам бизнеса

	Услуги (62% от ВВП России [2])	Производство (33,8% от ВВП России)	Сельское хозяйство (4,2% от ВВП России)
B2C ¹	Розничная торговля, телекоммуникации, розничные банки, страхование, развлечения, общественное питание, образование, операции с недвижимостью, здравоохранение, ЖКХ, общественный транспорт	Пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая и парфюмерно-косметическая промышленность, лёгкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, строительство	Частное и фермерское сельское хозяйство
B2B ²	IT-сектор, оптовая торговля, страхование, инвестиционные компании, лизинг, СМИ и рекламная индустрия, перевозки, дизайн, консалтинг	Цветная и чёрная металлургия, нефтегазовая отрасль, энергетика, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность и деревообработка, добыча полезных ископаемых, химия и нефтехимия, тяжёлое машиностроение, промышленность строительных материалов, упаковка	Агропромышленный комплекс

¹ Business-To-Consumers – бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции или предоставление услуг для частных потребителей.

² Business-To-Business – бизнес компании, ориентированный на выпуск продукции или предоставление услуг для корпоративных потребителей.

Но, перед тем как компания сможет начать оказывать услуги, ей нужно построить инфраструктуру предоставления самой услуги (торговые помещения, базовые станции, банковские отделения.) Поэтому для «услуговых» компаний на стадии зарождения наиболее важной задачей является поиск инвесторов, которые могли бы поверить в перспективы рынка, где собирается работать компания, и предоставить средства на открытие пилотных точек оказания услуги (в том числе в отдельных отраслях – средства на получение необходимых лицензий для начала оказания услуг). Если спрос на услуги подтверждён и компания начала формировать на локальном рынке работоспособную бизнес-модель, на первое место выходят задачи управления коллективами, численность которых возрастает, а также охвата услугами широкого спектра потребителей на локальном рынке для тестирования оптимальной конфигурации предлагаемых услуг. После того как услуги и бизнес-модель сформированы и проверены, компания начинает интенсивный рост в национальном масштабе, чтобы захватить как можно большую долю на рынке. Для этого тиражируются бизнес-модели, отработанные в других регионах. На этой стадии бизнеса характерно внимание компании к вопросам управления многотысячными коллективами (которые смогли бы оказывать услуги единого качества в разных географических точках), привлечения миллионов потребителей и продолжения усилий по привлечению финансирования для строительства национальной сети предоставления услуги.

Когда компания и её конкуренты смогли полностью насытить своими услугами доступный для экспансии рынок, бизнес переходит в фазу стабилизации. Наиболее важной задачей становятся удержание завоёванных клиентов и активная инновационная деятельность, которая позволяет компании найти новые ниши и инвестировать в них поток денежных средств, образуемый в стабилизированном бизнесе. Именно так прошли свой путь от зарождения до стабилизации мобильные операторы (МТС, «МегаФон», «ВымпелКом»), так растёт банковский сектор (ВТБ24, Альфа-Банк), ритейлеры («Евросеть», «Магнит», «Х5»), кофейни и рестораны («Кофе-Хаус», «Гудман», «Якитория»), тысячи других компаний пассажирского транспорта, сферы обслуживания, страхования.

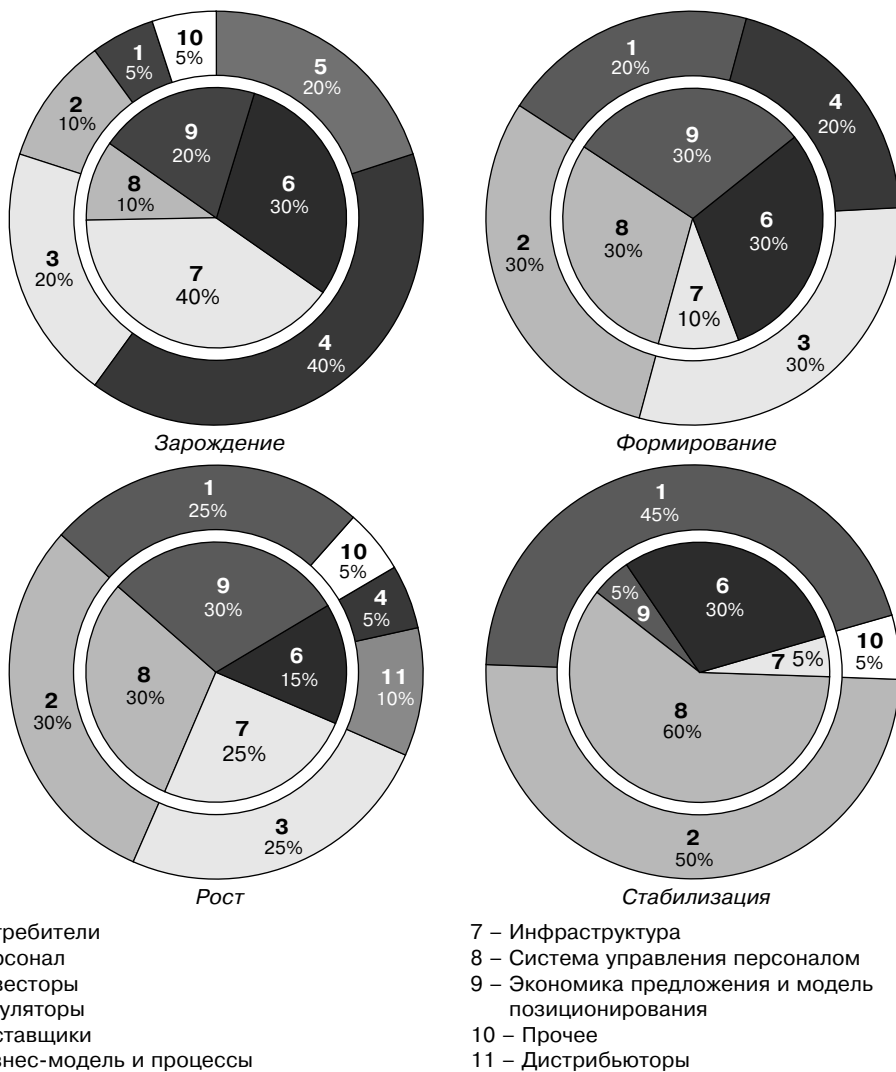


Рис. 1. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления в организации, оказывающей услуги для частных (розничных) потребителей, на разных стадиях жизненного цикла

Особенности управления организациями, производящими товары для корпоративных потребителей

В секторе цветной и чёрной металлургии, в нефтегазовом секторе, в электроэнергетике, в угольной, химической и нефтехимической промышленности, в тяжёлом машиностроении и в строительстве формируется до двух третей совокупной выручки компаний, входящих в число крупнейших отечественных бизнесов по рейтингу «Эксперт 400» [4]. Только за счёт «Газпрома» и нефтяных компаний формируется не менее трети общих доходов ведущих корпораций России. Понятно, что динамика роста в этом секторе бизнеса ниже, чем в розничном секторе экономики, но именно он значительно определяет макроэкономические показатели страны. На доходах от экс-

порта сырья и продукции невысокого передела, реинвестируемых в отечественную экономику, выросли все остальные отрасли, обслуживающие миллионы потребителей. Другой тип бизнеса в России вряд ли сможет создать такой огромный денежный поток. Например, до кризиса 2008 г. прибыль до налогообложения у Новолипецкого металлургического комбината примерно равнялась всему объёму реализации розничного гиганта – компании «Евросеть». А что с точки зрения внутрифирменного управления труднее: управлять бывшими советскими предприятиями металлургии (поставки железорудного концентрата на Новолипецкий комбинат осуществляются с предприятий, расположенных не далее чем 350 км от Липецка) или создать с нуля розничную систему типа «Евросети», имевшую в годы расцвета свыше 5000 точек продаж более чем в 100 городах России и странах СНГ? Ответ очевиден.

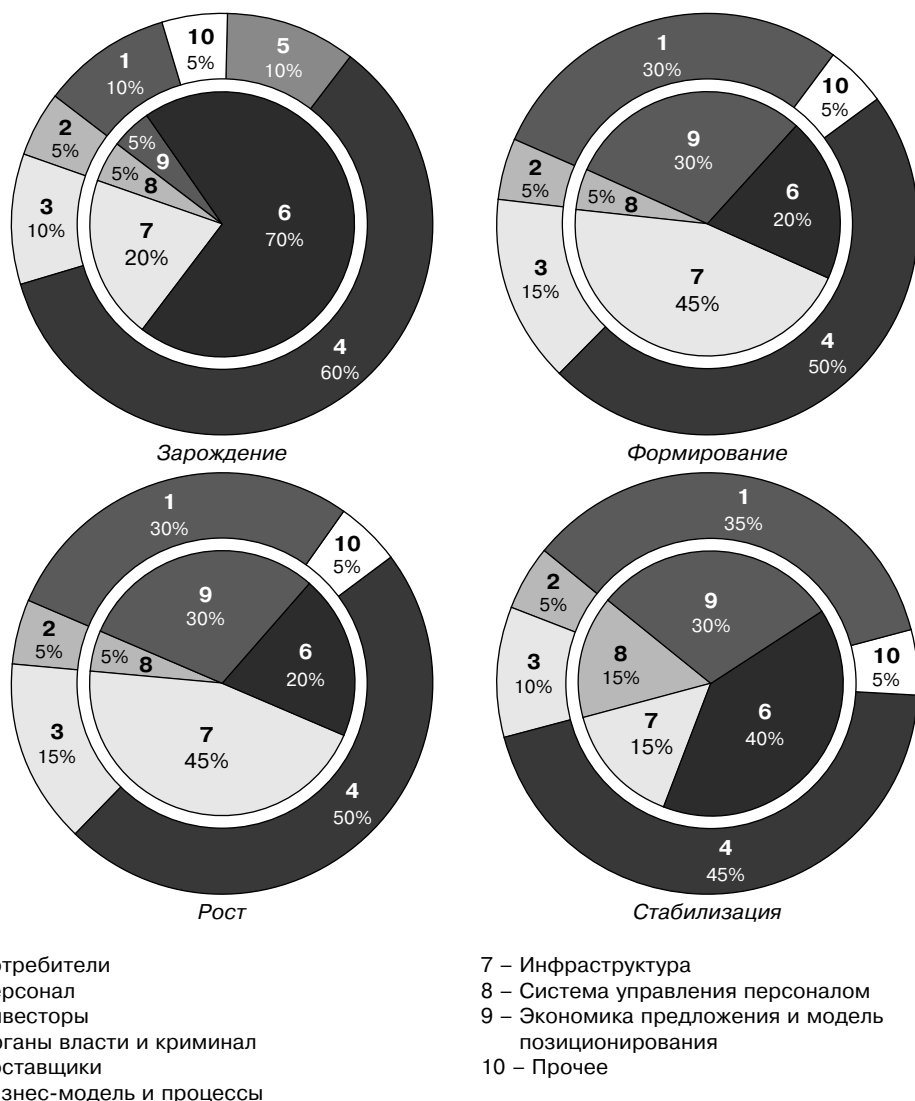


Рис. 2. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления в организации, производящей товары для корпоративных потребителей, на разных стадиях жизненного цикла

Для компаний, занимающихся в России производством продуктов для корпоративных потребителей, наиболее важная задача — это наличие конструктивных отношений с органами власти регионального и федерального уровня. Зарегулированность многих сфер экономики в России, отнесение многих предприятий к сфере национальных интересов вынуждают руководителей в первую очередь выстраивать не внутренние процессы управления, а внешние связи, от которых зависят лицензии на месторождения, вопросы регулирования безопасности производства, распределение земельных участков, особый режим налогового благоприятствования, вопросы регулирования экспорта готовой продукции и импорта оборудования, а также доступа к национальной инфраструктуре, которая часто принадлежит государственным монополиям (железные дороги, электрические сети, магистральные газонефтепроводы).

На всех стадиях жизненного цикла этого типа бизнеса собственники должны фокусироваться на поддержании лояльных отношений с органами власти и соответствии ведения бизнеса интересам властей. Кроме того, российская специфика наложила серьёзный отпечаток на стадию зарождения многих компаний этого сектора. Если в розничных услугах инфраструктура чаще всего строилась заново, то в производстве продукции для корпоративных потребителей новые бизнесы и компании возникали преимущественно на основе ранее существовавших отраслевых цепочек, разрушенных драматической приватизацией бывшей советской промышленности. Не все производители смогли действовать адекватно рыночной ситуации и использовать бизнес-модели, недоступные в рамках плановой экономики. Когда хаотичные приватизационные покупки активов были завершены, образовавшиеся финансово-промышленные группы начали проводить их инвентаризацию. Они выбирали активы наиболее прибыльные, с наилучшими долгосрочными перспективами роста. После отбора таких активов компании начали формировать стратегии развития, адекватные перспективам спроса на продукцию. В течение многих лет для компаний этого сектора, находящихся на стадии формирования, главной задачей было построение эффективной бизнес-модели, которая чаще всего основывалась на вертикальной интеграции бизнеса с низкой себестоимостью продукции и модернизации оборудования под выпуск современной продукции.

После реструктуризации предприятий и восстановления отраслевых цепочек перед отечественными компаниями этого сектора встал вопрос о росте выпуска продукции и выхода на новые рынки сбыта. При этом компании, относящиеся к рассматриваемому типу бизнеса, в России являются национальными игроками. Для многих российских компаний из индустриального сектора с федеральным масштабом ведения бизнеса началась борьба за контроль над сегментами глобального мирового рынка. Так как органичный рост производственных мощностей в этом типе бизнеса очень длительный и требует огромных капиталовложений, то рост компаний происходит преимущественно через слияния и поглощения (в услугах это происходит иначе — там легче заново строить собственные сети, чем переформатировать старые бизнес-модели). Выстраивание глобальных вертикально-интегрированных цепочек проявилось в создании UC RUSAL путем слияния «Русала», СУАЛа и Glencore, в неудачной попытке слияния «Северстали» с Arcelor, в инвестициях «ЛУКОЙЛа» в нефтедобычу в Средней Азии, на Ближнем Востоке и Южной Америке, в нефтехимию и переработку в Европе, в сети АЗС в Европе и в США, а также покупках зарубежных активов «Норильским Никелем», «Евразом» и «Металлоинвестом». До стадии стабилизации ни одна из отечественных компаний, представляющих рассматриваемый тип бизнеса, пока не дошла (это событие ожидается не ранее 2015–2017 гг. ввиду очень длинного инвестиционного цикла компаний такого типа бизнеса). Её достижение будет означать, в первую очередь, сбалансированное развитие продуктовых линеек. Неконтролируемые слияния и поглощения, производящие

на свет неуправляемых гигантов, могут принести больше вреда, чем пользы. Поэтому компании, завоевав долю глобального рынка, достаточную для устойчивости, как правило, останавливаются, концентрируясь на операционной эффективности своего производственного процесса.

Особенности управления организациями, производящими товары для частных (розничных) потребителей

Для компаний, занимающихся производством для частных потребителей, отношения между потребителем и компанией выстраиваются через товар, дистрибутируемый в розничных сетях. В этом типе бизнеса наиболее важны два направления работы. Первое — это создание известных и уважаемых торговых марок. Именно на них делается упор в коммуникации компаний данного сектора, когда долгосрочные отношения с потребителями формируются через проактивные маркетинговые решения, правильный мерчандайзинг и расчёт на чёткое позиционирование бренда по отношению к аналогам. Известные бренды стали столь важным активом, что, например, у компании Coca-Cola доля стоимости физических активов (заводы по бутилированию, грузовые автомобили) до мирового кризиса равнялась всего лишь 4% от капитализации [5]. Все остальное — оценка инвесторами лидерской позиции компании на глобальном рынке безалкогольных напитков и стоимость всемирно известной марки. Лицензируемое и контролируемое владельцем использование бренда обязательно включает контроль над качеством выпускаемой под ним продукции. Поэтому бренд служит в первую очередь подтверждением качества. Перенести производство в любую точку мира проще, чем получить миллионы лояльных потребителей.

Второе важное направление — это дистрибуция товаров к потребителям в любые точки страны. Иметь широко известный бренд недостаточно. Нужно, чтобы товар был повсеместно представлен в розничной торговле. Конфликтов из-за дискриминации доступа к торговым полкам очень много (Nokia против «Евросети», Procter & Gamble, Danone, Unilever, Johnson & Johnson против «Пятёрочки»). Проблемы с мерчандайзингом заставили многих производителей сузить сеть своих дистрибуторов. Например, Procter & Gamble сократил их число с 40 до 10, Sun Interbrew — с 430 до 12, «Очаково» — с 300 до 6 [6]. Взамен были созданы отделы по прямой работе с розницей. Так поступили Unilever, «Балтика», Mars, Wrigley, Henkel.

Стадия зарождения российского бизнеса в области производства товаров для частных потребителей была тесно связана с политикой государства по регулированию стоимости национальной валюты и огромным ненасыщенным рынком, который представляла собой постсоветская Россия. Активное импортозамещение, появление сильных российских брендов и перенос производства продукции иностранных компаний в Россию начались только после кризиса 1998 г., когда из-за девальвации рубля стало выгодно размещать производство в стране. Продолжительность стадии формирования была очень короткой, поскольку высокая скорость оборота товаров позволила компаниям быстро создать эффективные производства и тестировать продукты. Когда процессы модернизации производственных мощностей завершены, проверены на местном рынке и определены самые популярные продукты, компании нацеливаются на завоевание максимальной доли на рынке. Росту бизнеса этого типа в России способствовала внешнеэкономическая конъюнктура: увеличение цены нефти с 21 долл. за баррель в 2001 г. [7] до 109 долл. за баррель в 2011 г. [8], что привело к росту расходов бюджета внутри страны и постоянному повышению зарплат. Реальные доходы населения, определяющие динамику развития потребительского рынка, росли много лет подряд.

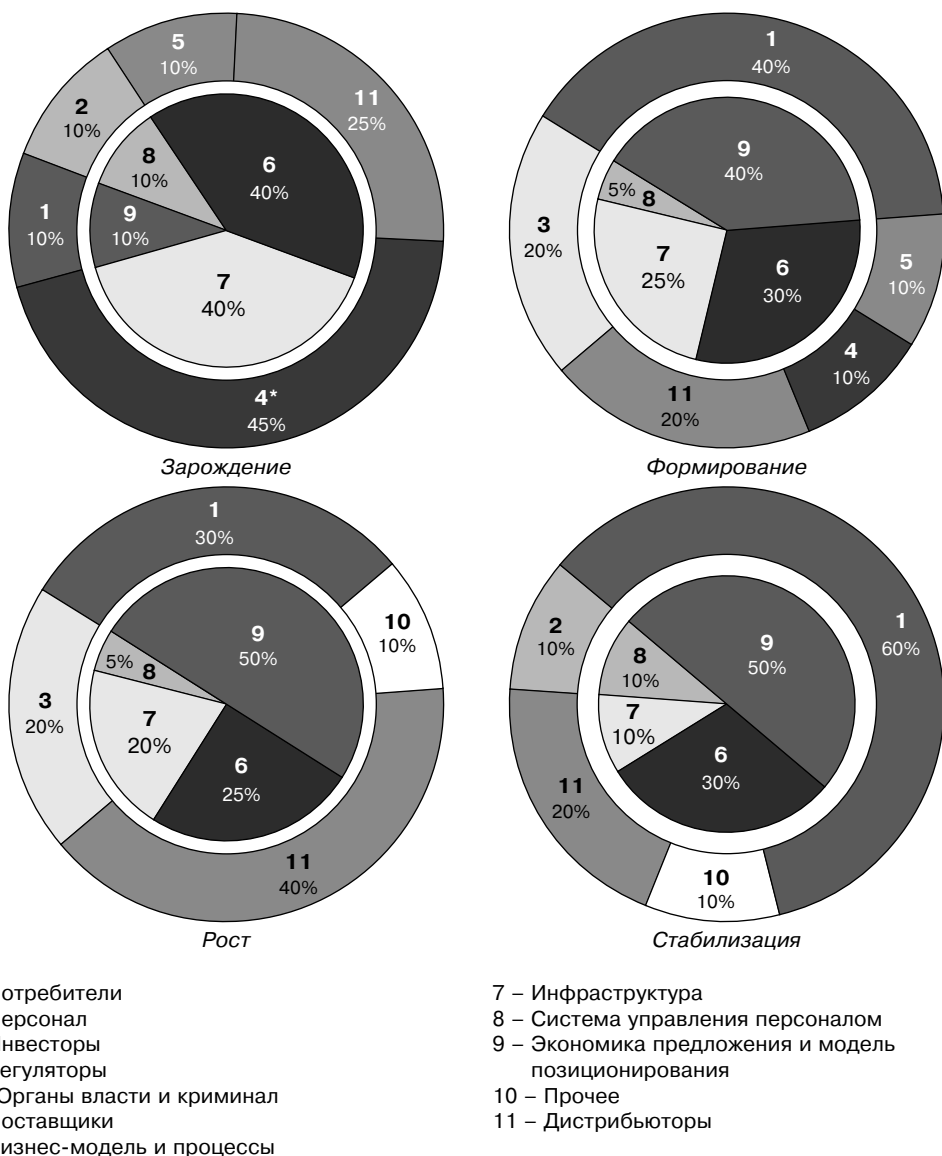


Рис. 3. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления в организации, производящей товары для частных (розничных) потребителей, на разных стадиях жизненного цикла

Жёсткая конкурентная борьба за долю на национальном рынке приводит многие отечественные компании к осознанию слабости своих долгосрочных конкурентных позиций в борьбе с иностранными транснациональными компаниями. Многие игроки на стадии роста не выдерживают конкуренции и продают свой бизнес. Примеров поглощения множество: PepsiCo – ОАО «Лебедянский» и Wimm-Bill-Dann [9], Coca-Cola – «Мултон» и «Нидан соки», Danone – «Юнимилк», «АвтоВАЗ» – Renault-Nissan, слияния в пивоваренной промышленности. Табачная промышленность России перешла практически полностью под контроль транснациональных компаний (BAT, Philip Morris, JT International). Многие секторы потребительского рынка уже

поделены между основными игроками, чья доля не меняется многие годы. На стадии стабилизации для компаний этого сектора главная задача — мотивировать потребителя сохранять лояльность к брендам компании, регулярно отдавая предпочтение одной марке, при том что конкурентное предложение велико, а ценовой фактор выровнен. Игроки, сошедшие с дистанции на стадии роста, расчистили в каждом секторе пространство для 5–10 «мегабрендов», которые сумели не только выжить, но и успешно выразить особенности своих отношений с потребителями. В рамках каждого из них должна существовать диверсифицированная «корзина» предложений, учитывающих даже экзотичные потребительские предпочтения. В стадии стабилизации при выравнивании соотношения цен и качества товаров на потребительский выбор в ряде отраслей этого бизнеса начинают влиять особенности компании как субъекта и её социальная ответственность.

Особенности управления организациями, оказывающими услуги для корпоративных потребителей

Для компаний, оказывающих корпоративные услуги, самое важное — это умение находить выдающихся сотрудников и мотивировать их к высокоинтеллектуальной работе на благо компании. Ввиду того что бизнес профессиональных услуг в первую очередь зависит от профессионализма специалистов, которые будут оказывать эти услуги, изначальная квалификация сотрудников определяет успех всего бизнеса. Но в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе корпоративных услуг для персонала главное — профессионализм и квалификация. Если сотрудники разрабатывают уникальные решения, то клиенты сами заинтересованы в работе с компанией. Ведь революционные идеи, уникальный сервис и обеспечение феноменального результата — это очень ценное конкурентное преимущество. Потребителями этих услуг являются менеджеры, принимающие решения. Таким компаниям, как McKinsey, PWC, Accenture, Lowells, BBDO, Leo Burnett, Norman Foster & Partners, Ward Howell, SAP, Knight Frank, клиенты звонят сами. Почему? Потому что решения, которые генерируют эксперты из этих компаний, уникальны, а все клиенты из бизнеса хотят высококлассных решений, которые, в свою очередь, дадут им уникальные преимущества на их рынках.

Если на этапе зарождения компания, как правило, занимается несколькими смежными направлениями деловых услуг, то на этапе формирования активно апробирует и выбирает самые востребованные из компетенций. Рост бизнеса корпоративных услуг также тесно связан с ростом бизнеса их клиентов. На растущем рынке начинают доминировать организации, доказавшие максимальный профессионализм и эффективность. 5–6 организаций на рынке начинают контролировать 70–80% всех бюджетов отрасли. Между ними начинается активная конкурентная борьба за самую большую долю на рынке, который через несколько лет может стабилизироваться вместе со стабилизацией рынков их клиентов. Клиенты очень осторожно будут выбирать подрядчиков на свои стабилизированные бизнес-процессы, ведь они могут потерять свою долю рынка, допустив к обслуживанию их процессов некомпетентные компании. Поэтому они всегда примут решение в пользу более дорогого, но исторически успешного поставщика деловых услуг.

На основании вышеизложенной информации можно сделать вывод о том, что современная наука об управлении не может игнорировать отраслевые отличия в управлении компаниями. Поэтому теоретикам и практикам менеджмента необходимо обращать внимание на эти отличия в своей деятельности.

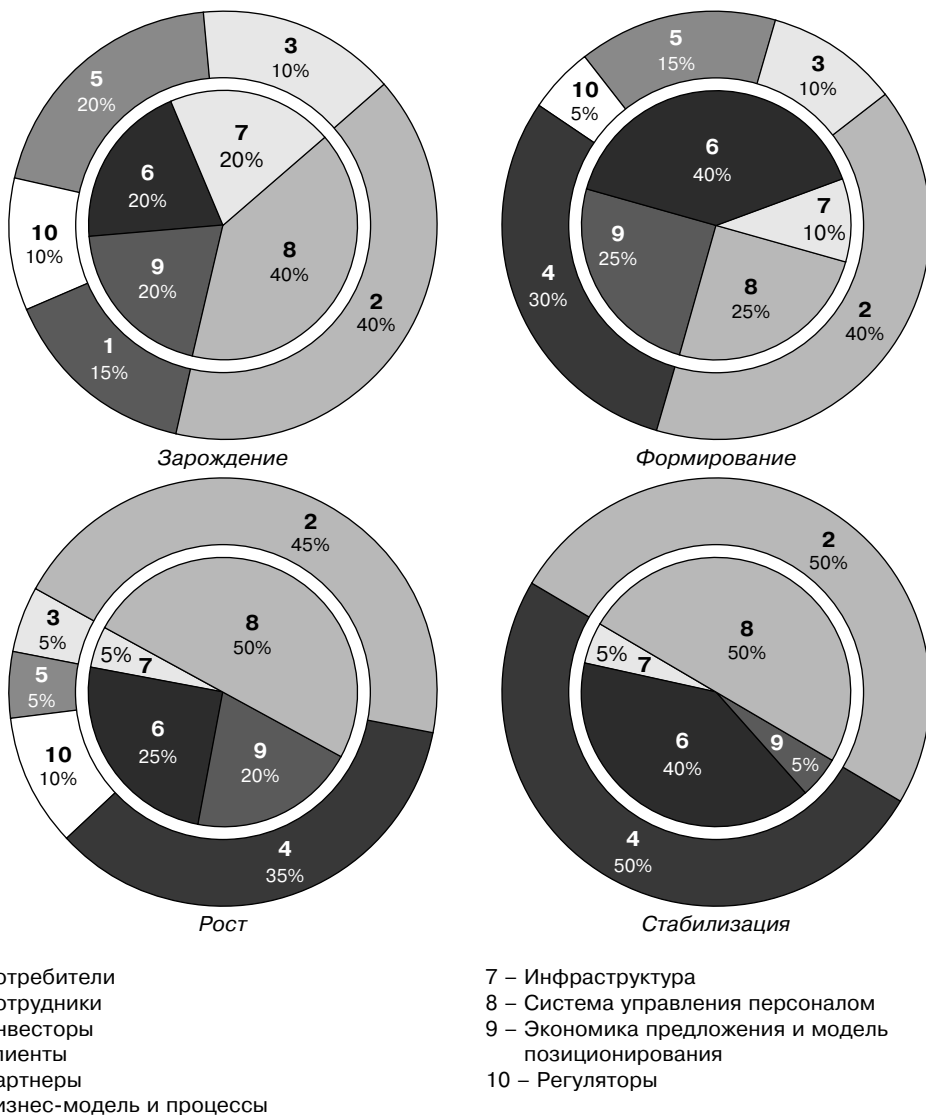


Рис. 4. Распределение ключевых аудиторий, элементов системы управления и типов управления в организации, оказывающей услуги для корпоративных потребителей, на разных стадиях жизненного цикла

Литература

1. Структура экономики России. 2008. – [Электронный ресурс]. URL: http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services
2. Структура экономики США. 2008. – [Электронный ресурс]. URL: http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-industry
3. Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. – 1996. – № 10. – С. 63–71.

4. Удержать траекторию // Эксперт. — 2007. — № 36 (577).
5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб. : Питер, 2001.
6. Иванов П. Оптовая торговля: кто выживет в эпоху перемен. — [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mag-consulting.ru/taxonomy/term/58>
7. Маслов О.Ю. Хронология знакового роста цен на нефть. — 2008. — [Электронный ресурс]. URL: <http://www.polit.nnov.ru/2008/09/06/oilrecordwar>
8. Кудрин А. Бюджет станет бездефицитным при цене нефти в \$109. — [Электронный ресурс]. URL: <http://top.rbc.ru/economics/15/10/2010/482499.shtml>
9. История Wimm-Bill-Dann. — [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru/timeline/wbd-timeline>

Статья поступила в редакцию 16 мая 2012 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Учебник

3-е изд.

(Пер. с англ. 5-го, полн. перераб. изд.)

Авторы – Ларсон Э., Грей К.

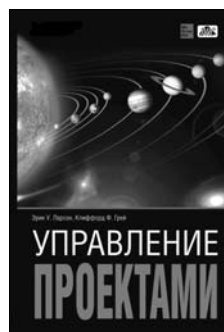
Объём – 784 стр., переплёт

Учебник является изданием самого авторитетного фундаментального труда из всех когда-либо изданных на Западе, раскрывающего суть перехода от неформального к формальному и системному подходу к такой профессиональной дисциплине, как управление проектами.

В книге отражены все этапы проектирования, в том числе: интегрирование проектной стратегии организации, определение объёма проекта, разработка проектного плана, управление риском в процессе проектирования, календарное планирование ресурсов, сокращение продолжительности проекта, лидерство в управлении проектными командами, использование аутсорсинга, измерение и оценка состояния проектирования, закрытие проекта и др.

В пятое издание внесён ряд изменений, в частности: включено пять дополнительных глав, одна из которых посвящена «быстрому» проектному менеджменту; термины и концепции доработаны с учетом Свода знаний по проектному менеджменту; в содержание главы 14 включены ретроспективы проекта; во многих главах обновлены упражнения для студентов и примеры.

Книга адресована управленческому персоналу компаний, использующему проектирование для достижения стратегических целей организации. Она также окажет неоценимую помощь преподавателям, аспирантам и студентам, изучающим содержание, функции и практические методы управления проектами.



Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.5B.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчёт в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70