

# Святослав Бирюлин

Sapiens  
Consulting   
PUBLISHING

*Как изменится внешняя среда и  
как бизнес на это отреагирует?*



7 негативных трендов  
внешней среды  
для российского бизнеса  
в 2014–2019 гг.

[www.sapcons.ru](http://www.sapcons.ru)



Святослав Бирюлин

# **7 негативных трендов внешней среды**

**для российского бизнеса в 2014–2019 гг.**

Как изменится внешняя среда  
и как бизнес на это отреагирует?



Sapiens Consulting Publishing  
2014

**Бирюлин Святослав.** 7 негативных трендов внешней среды для российского бизнеса в 2014–2019 гг. Как изменится внешняя среда и как бизнес на это отреагирует? — Москва: Sapiens Consulting Publishing, 2014. — 58 с.

[www.sapcons.ru](http://www.sapcons.ru)

© Святослав Бирюлин, 2014

© Sapiens Consulting Publishing



*Святослав Бирюлин — практикующий управленец, генеральный директор с десятилетним стажем, управлял и управляет федеральными компаниями из различных сфер (производство, дистрибуция, общепит) с оборотом более \$100 млн и численностью от 1000 сотрудников.*

*Основатель и совладелец консалтинговой компании Sapiens Consulting, специализирующейся на стратегическом консалтинге и обучении стратегическому менеджменту.*

*Входит в состав совета директоров нескольких государственных и частных компаний.*

*Автор книги «Мыслить стратегически. Как разработать стратегию и сделать ее частью повседневной жизни компании». Книгу можно бесплатно скачать на сайте [www.sapcons.ru](http://www.sapcons.ru)*

## Оглавление

О трендах.....	5
----------------	---

### Часть 1

#### СЕМЬ НЕГАТИВНЫХ ТРЕНДОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В 2014–2019 гг.

Глава 1. Тренд 1 — Экономическая зима.....	9
Глава 2. Тренд 2 — западня собственника.....	14
Глава 3. Тренд 3 — демографический.....	17
Глава 4. Тренд 4 — тарифы.....	20
Глава 5. Тренд 5. Вступление в ВТО.....	22
Глава 6. Тренд 6. Повышение налогов и офшоры.....	25
Тренд 7. Трудовые мигранты.....	28

### Часть 2

#### КАК БИЗНЕС ОТРЕАГИРУЕТ НА НЕГАТИВНЫЕ ТРЕНДЫ 2014–2019 гг.

Глава 8. Тренд 1. Маркетинг.....	34
Глава 9. Тренд 2. Стратегия.....	38
Глава 10. Тренд 3. Исчезновение дистрибуторов.....	43
Глава 11. Тренд 4. Культура производства.....	46
Глава 12. Тренд 5. Локализация сборки и производства в регионах... ..	49
Глава 13. Тренд 6. Аутсорсинг.....	51
Глава 14. Тренд 7. Корпоративное управление.....	56
Заключение.....	59



## О трендах

Предсказание будущего — дело неблагодарное, поскольку невозможное. Все, что мы можем — это лишь обсуждать вероятность того или иного события. Жизнь богаче наших представлений о ней, и очень часто события разворачиваются вовсе не так, как предсказывали самые опытные аналитики. За время последнего кризиса мы слышали слишком много несбывшихся прогнозов, чтобы всерьез верить, что на основании сегодняшних данных можно точно предсказать завтрашнюю реальность.

В то же время бизнесмен не может не думать о завтрашнем дне. Собственно говоря, бизнес — это и есть размышление о будущем. Успешный предприниматель думает не о том, что пользуется спросом сейчас — это слишком доступная информация, очевидная не только ему, но и конкурентам. В историю входят размышляющие о будущем, умеющие предвидеть, почувствовать или просто угадать будущие тренды. Стив Джобс сравнивал бизнесмена с хоккеистом, который, перемещаясь по площадке, должен предвидеть где окажется в следующий момент шайба, чтобы оказаться там раньше других и забить гол. Поэтому хотим мы этого или не хотим, возможно это или невозможно — думать о будущем нам придется.

У меня нет доступа к секретным данным, к которым нет доступа у вас. У меня нет под рукой штата аналитиков, вооруженных передовыми методами математического моделирования. Я, так же, как и вы, стараюсь внимательно смотреть вокруг, пытаюсь из разрозненных сведений и новостей сложить пазл будущего, почувствовать или угадать основные будущие тренды. Я много читаю деловой прессы, выуживая оттуда идеи, мысли и веяния. Я езжу по стране, встречаюсь со множеством предпринимателей, подробно их расспрашиваю и внимательно слушаю их ответы.

Но все же, хотя мои выводы основаны на общедоступной информации, мне кажется, что эта книга будет вам полезна. Хотя бы просто потому, что я собрал все мысли о ближайшей пятилетке в России под одной обложкой. Уверен, о многих вещах, сказанных дальше, вы уже задумывались. Но иногда полезно открыть такую книгу как эта, чтобы задуматься обо всех эти вещах сразу, одновременно. Эта книга написана не для того, чтобы научить, а для того, чтобы натолкнуть на мысль. Воз-

можно, она поможет вам глубже погрузиться в размышления о будущем, сфокусироваться на основных трендах, сделать свои собственные прогнозы и принять собственные решения.

Разумеется, какие-то мои прогнозы не сбудутся. Не сомневаюсь, что уже через пару лет будет забавно сравнивать мои сегодняшние предположения с действительностью. Вспомните фильм «Назад в будущее», вторую серию. Герой там, напомним, отправляется из 1985 года в казавшийся тогда далеким 2015-й. Конечно, это всего лишь комедия, но она отражает то, каким жителям земли 1985 года виделось будущее. В нем были летающие автомобили, зато не было ни мобильных телефонов, ни планшетов, ни социальных сетей.

Также не сомневаюсь, что вы не согласитесь с некоторыми моими прогнозами, и это хорошо. Я не господь бог, чтобы предвидеть будущее. Моя задача — подтолкнуть вас к размышлениям о нем. Я лишь потратил время и силы на то, чтобы не только подумать о будущем, но и поделиться этими мыслями с вами. Как уже было сказано выше, это, уверен, подтолкнет вас к собственным продуктивным размышлениям.

В книге говорится о семи негативных макроэкономических трендах, ожидающих российский бизнес в ближайшие пять лет. На первый взгляд, в самих негативных трендах нет ничего необычного — бизнес сталкивается с ними постоянно, внешняя среда никогда не бывает исключительно благоприятной.

Необычность сегодняшней ситуации заключается в том, что все эти тренды включатся одновременно, и некоторые из них существенно усилят другие. Никогда в короткой истории российского предпринимательства еще окружающая среда не была столь неблагоприятной для бизнеса.

Подробнее об этом и о том, как, на мой взгляд, бизнес может выйти из этой сложной ситуации — в этой книге.

Часть 1

Семь негативных трендов  
внешней среды в 2014–2019 гг.



## Глава 1

# Тренд 1 — Экономическая зима

Многие российские бизнесмены с трудом пережили кризис 1998 года, но сделали из него выводы. В частности, они поняли, что любой кризис рано или поздно кончается, и готовиться к выходу из кризиса надо в разгар кризиса. Что, сжимаясь и сокращая издержки в трудные годы, нужно не переставать думать о том, чем компания будет торговать тогда, когда спрос пойдет вверх. Что кризис — это хороший момент для захвата доли рынка. Благодаря кризису 1998 года, на волне импортозамещения, родились или стремительно выросли многие современные компании.

Поэтому кризис 2008 года мы встретили куда более подготовленными. Во многом, это позволило легче его пережить. Но в то же время выяснилось, что многие рецепты образца 1998 года плохо работают десятилетие спустя, поскольку и сам кризис был иным, и экономическая ситуация в стране в корне отличалась от тогдашней.

Например:

1. В 2008 году не случилось глобальной (в 2–3 раза) девальвации рубля, которая могла бы дать преимущества местным производителям по отношению к зарубежным.
2. Многие «импортные» товары давно производятся или собираются в России. В отличие от 1998 года они не исчезли и не стали вдвое дороже.
3. В 1998–99 годах Россия была страной с колоссально неудовлетворенным спросом на все. И как только граждане немного успокоились, они снова начали тратить. Сейчас же многие россияне уже решили ключевые материальные задачи и могут годами жить в режиме экономии. С официального старта кризиса прошло уже больше пяти лет, а стабильный спрос на автомобили, к примеру, так и не восстановился. Кратковременные всплески не в счет.
4. В 1998 году мы не умели жить в кредит. В этот кризис многие граждане страны столкнулись не только с падением доходов, но и необходимостью оплачивать взятые в счастливые времена долги. Вообще, рост экономики в последние годы (особенно перед 2008 годом, но и, в какой-то степени, и в период с 2008 по 2013) стал следствием кредитного бума, который больше никогда не повторится.

Но самым главным отличием кризиса 2008 года стала его продолжительность. В 1998 году падение экономики было стремительным, но и последующий взлет оказался быстрым. В 2008-м и 2009-м все надеялись на повторение этого сценария, поэтому российские бизнесмены так долго ждали, что «кризис закончится» и восстановится не только сам спрос, но и его стабильный рост. Теперь уже совершенно очевидно, что их ожидания не оправдались.

После резкого падения в 2008 году экономика двигалась рывками, то замедляясь, то ускоряясь ненадолго. Но предприниматели продолжали надеяться на лучшее, всякий раз закладывая в планы на следующий год существенный прирост к предыдущему.

В частности, за окончание кризиса был ошибочно принят период президентских выборов 2012 года. Действительно, в первом полугодии того года многие отрасли экономики показали впечатляющий рост. Однако уже второе полугодие 2012 года оказалось куда хуже прогнозов, а в 2013 году экономика и вовсе замерла — потребительская активность устремилась к нулю.

Внимательные люди заметили, что в первом полугодии 2012 года произошла одна ранее небывалая вещь — тарифы ЖКХ впервые были подняты не с 1 января, а с 1 июля, в отличие от зарплат бюджетников. Сделано это было с очевидными предвыборными целями. На короткий период избирателям стало казаться, что они стали богаче, что спровоцировало временный всплеск потребления, иссякший уже в августе-сентябре, как только граждане получили новые квитанции и счета. В расходах огромного количества россиян затраты на ЖКХ до сих пор составляют очень значительную часть, так что рост тарифов мгновенно сказывается на потреблении. Потребители снова перешли в «экономичный режим» и для большинства бизнесов второе полугодие 2012 года оказалось печальнее первого.

Когда и 2013 год ничем особо не порадовал бизнесменов (а некоторых — сильно огорчил), стало очевидно, что кризис не только не закончился, но и не думает заканчиваться. А точнее, что это уже никакой не кризис, поскольку кризис по определению — явление кратковременное. Для описания текущей ситуации лучше всего подходит слово [«рецессия»](#). Вот определение рецессии из «Википедии»:

*«В экономике (в частности, в макроэкономике) этот термин обозначает относительно умеренный, некритический спад производства или замедление темпов экономического роста. Спад производства характеризуется нулевым ростом валового национального продукта (ВВП)*

Это означает, что в ближайшую пятилетку нас ожидает если не шторм, то экономическая зима. Говоря простыми словами, мы вступаем в новую эпоху для российского бизнеса — эпоху, в которой спрос не будет расти.

Мы прожили прекрасный долгий период роста, почти два десятилетия. Спрос рос на все — сначала на предметы первой необходимости, потом на предметы роскоши. Сначала в Москве и Питере, потом во всех уголках страны. Сейчас трудно представить, что в июле 1997 года во всей России было чуть больше 300 000 абонентов сотовой связи, а число легковых автомобилей было вдвое меньше, чем сейчас — 17,6 миллионов против 39,6 миллионов в 2013 году. Но к 2013 году в одной точке сошлись сразу два события: во-первых, многие рынки достигли точки насыщения, а во-вторых, спрос начал тормозиться из-за общего охлаждения экономики. Как следствие, бизнесу следует готовиться к трудным временам. Нам нужно привыкать к тому, что естественный рост спроса надолго остановится.

Мало кто из экспертов сомневается насчет того, что нас ждет экономическая зима. Экономике России попросту не с чего расти. Рост ВВП 2009–2012 обеспечивался двумя основными драйверами — ростом цены на нефть и газ (в том числе и благодаря ближневосточным конфликтам) и бумом потребительского кредитования. Но нефть уже давно замерла в районе отметки \$100 и вряд ли вырастет дальше, поскольку:

1. США уверенно превращаются из импортеров энергоресурсов в экспортеров. Этому способствует, в том числе, и технология добычи сланцевого газа.
2. Европа внедряет новые энергосберегающие технологии, в том числе «здания с нулевым энергопотреблением» (англ. — *zero-energy building*, нем. *nullenergiehaus*). На практике это означает дома, почти не тратящие энергии на обогрев и освещение, которые становятся в Европе стандартом. И дело тут не только в «зеленых» технологиях, Европу очень злит зависимость от «Газпрома».
3. Еще в 2007 году в США был подписан законопроект, согласно которому к 2020 году американский автомобиль не должен быть расходовать более 6,6 литров на 100 км пути, что на 40% меньше, чем сейчас.
4. Мировая экономика пока не торопится расти, а это означает, что и нефть не подорожает.

Что же касается потребительского кредитования в России, то оно превратилось в экономический «пузырь». В ноябре 2013 года общий долг физлиц банкам превысил 10 трлн рублей. При этом просроченных

заимствований у россиян за 9 месяцев 2013 года набралось на 421,7 млрд рублей, с тенденцией к росту. Центробанк давно бьет тревогу и заставляет банки создавать резервы на случай кризиса неплатежей, но экономике это поможет слабо. Рано или поздно россияне осознают (или им объяснят), что занимают слишком много, и потребительского кредитование резко пойдет на убыль, а с ним и потребление.

Российский бизнес хорошо научился жить в периоды роста, выживать в периоды спадов, но пока плохо умеет жить во время стагнации. Ему придется осваивать ранее ненужные компетенции. В определенном смысле стагнация хуже «обрыва», поскольку на резкое падение можно реагировать рядом простых и очевидных решений — «резать косты», увольнять лишних людей, выкручивать лампочки. Но «срезание костов» неспособно обеспечить бизнесу рост. А в условиях стагнации рост становится сверхзадачей, поскольку издержки так или иначе расти будут все равно — в отличие от спроса. И если вы не хотите оплачивать рост издержек из собственной прибыли, вам придется отыскать способ увеличивать продажи на «спящем» и «холодном» рынке.

## ТРЕНИНГ

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В КРИЗИС

### **ВАЖНО ЗНАТЬ:**

- *В кризис стратегия еще важнее для бизнеса, чем в «мирные времена»*
- *На какие показатели деятельности предприятия следует обращать внимание именно в кризисные периоды*
- *Как увязать в кризис оперативные задачи со стратегическими*
- *Как можно развивать компанию в условиях, когда из-за кризиса снижаются оборот, маржинальный доход, чистая прибыль*

### **ГЛАВНОЕ, ЧТО ЭТО РАБОТАЕТ! Мы даем гарантию!**

Целевая аудитория — сотрудники предприятия, собирающегося внедрить стратегическое планирование развития бизнеса в повседневную практику в условиях кризиса, рассматривающего стратегию как инструмент выхода из кризиса.

### **ЦЕЛИ ТРЕНИНГА:**

- ✓ *Глубоко ознакомиться с сутью и смыслом стратегического мышления и его применения в бизнесе*
  - ✓ *Осознать, какую пользу может принести стратегическое планирование предприятию в кризисный период*
  - ✓ *Научиться выделять ключевые стратегические приоритеты, важные именно в кризис, и работать с ними*
  - ✓ *Научиться разрабатывать систему оперативного мониторинга ключевых «антикризисных» показателей и реагировать на зафиксированные изменения*
  - ✓ *Научиться быстро адаптировать выбранную стратегию в случае резких изменений внешней среды*
- Продолжительность — 1–3 рабочих дня*

ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ?



## Глава 2

### Тренд 2 — «западня собственника»

Экономическую зиму 2014–2019 страна встречает в худший с точки зрения предпринимательского духа момент. Любой кризис требует быстрых и решительных действий, концентрации воли и мотивации, а этого современному российскому бизнесу сейчас как раз чрезвычайно не хватает. Как уже говорилось в первой главе, привычными антикризисными мерами эту стагнацию не победить, она будет иной и по сути, и по продолжительности. То есть от предпринимателей требуется концентрация воли не на месяц и даже не на год, а на целую пятилетку, что представляется сейчас сущей утопией.

Снова из личных наблюдений — в нашей стране сформировалось только одно поколение предпринимателей, это люди, занявшиеся бизнесом в 90-х. Тогда им было от 20 до 30, что означает, что средний возраст российских бизнесменов приблизился к 50, в ряде случаев — перевалил за 50. К концу 90-х карта современного российского бизнеса в общих чертах сформировалась. Первое (и, похоже, последнее) поколение предпринимателей из реального сектора завершило передел рынков — зафиксировались доли, определились основные игроки. В 2000-х началась эра слияний и поглощений, консолидации рынков, но при этом новые игроки на рынок не пришли — наоборот, многие зафиксировали прибыль, вышли из бизнеса и отправились на покой. Некоторое время бурлила еще финансовая сфера, отдельной жизнью жил Интернет — удел молодых и быстрых. Но и в финансовой сфере к сегодняшнему дню все более или менее поделено, а интернет к этому тоже постепенно приближается.

Таким образом, большинством жизнеспособных российских предприятий реального сектора владеют те же люди, кто создал их около 20 лет назад. Кстати, эта особенность российского бизнеса — несменяемость поколений, — иллюстрирует общую слабость россиян как предпринимателей. Уровень деловой активности, число желающих войти в бизнес было велико и продолжало расти лишь тогда, когда бизнес жил, по сути, в нерыночных условиях. 90-е, да и первая половина 2000-х были годами колоссального дефицита всего. Рост традиционных рынков на 20–40%, а иногда и более, в год, как тогда, мог свидетельствовать только о дефиците, об эффекте «низкой базы». В 80-х в стране не было почти ничего из того, что принято считать достижениями рыночной эконо-

мики, и 90-е ушли на заполнение этого колоссального вакуума. Страна всасывала товары как пылесос, сначала центр, а затем и регионы. Этим тогда воспользовались наиболее предприимчивые и активные — нынешние миллионеры и просто состоятельные люди. Но следующее поколение уже не спешило им на смену. Как только рынки устоялись, как только бешеный рост прекратился, число желающих открыть свое дело резко пошло на убыль. Согласно недавним опросам только 2,6% россиян в ближайшем будущем планируют открыть свое дело. Разумеется, свою роль в этом сыграло и чрезвычайно недружелюбное к бизнесу государство, но так или иначе число предпринимателей в стране росло медленно — в отличие от их среднего возраста.

Итак, у сегодняшних [владельцев бизнеса](#) много общего, и большинство из них согласится как минимум с одним из следующих утверждений:

1. Они ощущают усталость от оперативного (а порой и стратегического) управления бизнесом.
2. У многих из них несколько бизнесов и им не хватает времени на каждый
3. Они не хотят и не могут полностью передать бизнес в управление наемным директорам
4. Они не хотят передать бизнес своим детям, поскольку те еще молоды и неопытны
5. Они с удовольствием продали бы бизнес, если бы кто-то предложил хорошую цену

Согласитесь, не самый благоприятный психологический фон для решительных антикризисных действий. Предприниматели 90-х устали. Они решили ключевые жизненные задачи — обеспечили себе и детям безбедное существование, удовлетворили свои здоровые амбиции и естественное любопытство, которым всегда сопровождается предпринимательская деятельность. Теперь им хотелось бы пожинать плоды созданного — путешествовать, открывать новые проекты (не обязательно коммерческие). Многие из них с удовольствием уехали бы за границу — туда, где уже живут и учатся их дети.

Знакомый бизнес-брокер говорил, что сейчас число желающих продать бизнес во много раз превосходит число желающих его купить. Вкладывать в Россию сейчас не хотят не только иностранные инвесторы, но и местные. Многочисленные соцопросы говорят, что многие россияне хотели бы встретить старость за рубежом (по данным «Левада-Центра» — 22%). Не располагаю на этот счет точными данными, но уверен, что среди предпринимателей таких — большинство.

На такие мысли бизнесменов наталкивает и унылый политический климат, и «правовой нигилизм», и общий пессимизм относительно российской экономики. Эта страна была в какой-то степени предпринимательским раем — до тех пор, пока рынки уверенно росли, а всю сложность и нелепость законов можно было компенсировать коррумпированностью системы. Государственная система зависела от бизнеса — зарплаты в госсекторе были крошечными, аппетит к взяткам — огромным. Сейчас государственная система нарастила мускулы и стремится, скорее, контролировать бизнес, а в ряде случаев им и владеть. Об этом редко говорится открыто, но владеть большим бизнесом в современной России могут только близкие к государству люди. Исключения есть, но их немного.

Таким образом, российские предприниматели оказались в западне:

1. Растить дальше — опасно
2. Управлять самим — нет психологической мотивации
3. Продать — некому
4. Передать в управление — тоже некому
5. Оставить на самотек в условиях стагнации — нельзя

Ситуация — патовая. Выход из нее есть (он описан в главе о корпоративном управлении). Но для его осуществления бизнесменам все равно потребуется воля и пересмотр ключевых приоритетов. Решиться на это сумеют немногие. Поэтому в ближайшее время мы станем свидетелями массовой продажи крепких бизнесов по бросовым ценам или их «дряхления».

Но если вы — оптимист, если вы верите в будущее этой страны и хотите строить в ней бизнес на века, это ваш шанс. Ищите деньги и скупайте бизнесы, скоро они будут продаваться очень дешево. А стагнация рано или поздно кончится, и тогда вы либо получите с них сверхприбыль, либо продадите с премией к рынку.

## Глава 3

# Тренд 3 — демографический

Наряду с экономической зимой нас ждет демографическая. Об этом на удивление мало пишут, но этот тренд мне представляется очень опасным, и готовиться к нему нужно очень и очень серьезно.

Обратимся к цифрам.

Согласно официальным данным, в 1990 году в России родилось около 2 миллионов человек, а в 1999 — всего 1,2 миллиона. Число умерших при этом существенно выросло:



Период с 1990 по 1999 год стал самой большой демографической «ямой» в истории современной России. Что это означает для бизнеса? Это означает, что выходящее сейчас на рынок труда поколение, люди от 18 до 23 лет (после школы, профтехучилища или ВУЗа), родились как раз в период 1991–1996 годов, то в период чрезвычайно низкой рождаемости. Проще говоря, их очень мало. То есть убыль рабочей силы с рынка труда (смерть, выход на пенсию) происходит прежними темпами, а вот приток существенно замедлился. Это означает, что несмотря на стагнацию и прогнозируемый рост безработицы (по оценкам наших министров 5–6% в 2014 году) стоимость труда не снизится. Те юноши и девушки, которые обычно начинают карьеру с секретарей, менеджеров по продажам, мерчендайзеров, курьеров, учеников на заводах — они

быстро почуют возросший спрос и отреагируют увеличением стоимости. А запросы их, как мы знаем, и так часто оказываются непомерно высоки.

Снова смотрим на цифры. В «Ведомостях» от 25.10.2013 есть ссылка на высказывание председателя московской городской избирательной комиссии Валентина Горбунова. По его словам, за рубежом проживают 17 миллионов россиян. За точность этой цифры, разумеется, не поручится никто, но всякий, кто часто бывает за границей, знает, что русских много везде — и в Европе, и в США, и в Азии. Большинство из них сохраняют российское гражданство, то есть с точки зрения сухой статистики они все еще с нами. И в то же самое время на рынке труда их нет. Кто-то подрабатывает официантом в Праге, кто-то торгует акциями сидя в Лондоне, кто-то «зависает» на Гоа или Пхукете, сдав в аренду московскую «двушку». При этом понятно, что уезжают чаще всего самые активные, готовые к риску, социально мобильные. Вам как работодателю это должно быть безразлично.

Но даже те, кто остался, уже не обладают такой мотивацией к каторжному труду, какой обладало поколение 90-х. Те слишком хорошо помнили голодные годы и готовы были жертвовать свое время и силы ради того, чтобы больше никогда не голодать. Их дети, напротив, выросли в сытости, и относятся к труду совершенно иначе, у них просто иные приоритеты. Это подтверждают опытные HR-директора, а научным путем это установила компания Cisco. Эта компания пару лет назад провела глобальное исследование рынка труда во множестве стран, включая нашу. Поскольку это компания из IT-сферы, их, в первую очередь, интересовало молодое поколение. Как оказалось, наиболее важными факторами при выборе работы для молодежи оказались не зарплаты и карьерные перспективы, а свободный график, возможность пользоваться во время работы социальными сетями и модные корпоративные гаджеты.

То, что молодые люди высоко ценят свое свободное время и не стремятся жертвовать своей юностью во имя карьеры, сказывается не только на производительности их труда. Разница в жизненных установках поколений приводит к эмоциональному, интеллектуальному и ценностному разрыву между руководством компаний (как правило, зрелыми людьми) и нижним управленческим уровнем. Системы мотивации, корпоративные ценности, социальные программы, насаждаемые «сверху», оставляют равнодушным молодой «офисный планктон».

Но это еще не все. В первой главе мы говорили о том, что нас ждет стагнация. Но нас ждет не просто стагнация — нас ждет стагфляция, торможение в экономике, сопровождающееся ростом цен. В ушедшем

2013 году рост ВВП не превысил 2%, а инфляция составила 6,5%. В 2014 году правительство пытается лимитировать рост тарифов (о росте тарифов — в отдельной главе), но это ненадолго. Достаточно скоро нервы у государства не выдержат и оно начнет повышать цены на все, что может, включая ЖКХ — бюджет чем-то наполнять нужно. А следствием этого повышения станет рост зарплатных ожиданий кандидатов, даже на фоне незначительного роста безработицы.

Долгие годы жизни в условиях инфляции в каком-то смысле развратили рынок труда — сотрудники привыкли, что их доходы индексируются ежегодно. Лишь в 2008–2009 работодатели могли себе позволить короткую передышку и не повышать оклады, но тогда на них работала информационная кризисная истерия. Работники пугались апокалиптических новостей и затягивали пояса, опасаясь увольнений. Уже в 2010 году кризис официально был признан побежденным, о чем гражданам страны сообщил «Первый канал», и они потребовали от работодателей сатисфакции.

Одним словом, несмотря на «экономическую зиму» и легкую безработицу, работодатели не смогут рассчитывать в тяжелые времена сэкономить на фонде оплаты труда. Зарплаты все равно будут расти, и предпринимателям не останется ничего другого, кроме как снижать затраты на труд, повышая его качество — вкладывать в самых активных и сильных, инвестировать в интеллект, а не в руки, автоматизировать и оптимизировать. Это путь трудный, но неизбежный.

## Глава 4

# Тренд 4 — тарифы

Я живу в России довольно давно, и еще не припомню случая, чтобы в ней что-нибудь дешеVELO. С 2000 по 2012 год цены на электроэнергию в России выросли в 9 раз, на газ — в 8 раз, на ЖКХ — в 15 раз, связь — в 7,5 раза, грузоперевозки стали дороже в 7–8 раз.

Так же, уверен, будет и на сей раз, несмотря на кризис. Доходная часть российского бюджета в существенной своей части строится на та-моженных платежах — как на платежах от ввоза импортного товара, так и на вывозных пошлинах за газ и нефть. И те, и другие в ближайшие пять лет упадут. Первые — от вступления страны в ВТО (об этом — в главе 5) и от общего охлаждения экономики, так как импортного товара в кризис всегда ввозится меньше. Вторые — потому что цены на энергоносители в мире если не снижаются то не растут, а вот потребление падает. Мир учится экономить. То есть даже если цены на газ не упадут, объем его экспорта неизбежно сократится.

Латать образовавшиеся дыры государство будет привычным способом — возьмет деньги у своих граждан и предприятий, в том числе через рост тарифов. В 2013 году тарифы на жилищно-коммунальные услуги росли, опережая инфляцию в 1,5 раза — 9,8% против 6,5%. Газоснабжение подорожало на 14,8%, электроснабжение — на 12,9%, отопление — на 10,9%, плата за горячее водоснабжение повысилась на 10,6%, за холодное — на 8%. На рубеже 2013–2014 годов правительство, правда, пытается если не остановить рост тарифов, то хотя бы его придержать. Тарифы для населения будут, вроде бы, расти с коэффициентом 0,7 по отношению к плановой инфляции, для предприятий тарифы в 2014 году не изменятся вовсе. Но с 2015 года тарифы для бизнеса снова начнут расти, а с 2017 года и частники столкнутся с очень быстрым ростом стоимости газа и электроэнергии — на 20–30% ежегодно.

Проблема в том, что на фоне стагнации предприниматели уже не могут рассчитывать, что им удастся «вкрутить» повышение тарифов в стоимость своих товаров, сделать это не позволит падающий спрос и растущая конкуренция. Снизить потребление энергоносителей можно было бы при помощи модернизации производства, но откуда взять на нее деньги при снижении выручки и росте стоимости кредитов? Кроме того, любая серьезная модернизация — это не месяцы, а годы вдумчивого, кропотливого труда. У некоторых предприятий нет этого времени в запасе.

Очень, на мой взгляд, не вовремя была введена давно обещанная новая формула расчета налога на недвижимость. Теперь ее исчисляют исходя из рыночной, а не кадастровой, как ранее, стоимости объекта. Уже в 2015 году рядовые граждане получают счета из налоговой за свои квартиры, в разы превышающие прошлогодние. Москвич, проживающий в двухкомнатной квартире и располагающий дачным участком в 6 соток будет тратить на налоги за эту собственность от 20 до 30 тысяч рублей ежегодно. Производственные компании пока освободили от подобного бремени, но вот офисная и торговая недвижимость будет облагаться новым налогом уже с 1 января 2014 года.

К серьезному переделу рынков может привести повышение цен на топливо. С 1 января 2014 года повышается акциз на бензин, что, по скромным прогнозам правительства, приведет к «небольшому» росту цен на топливо, на 6–10%. На практике это будет означать, что провоз товара фурой по маршруту Москва-Новосибирск подорожает со 140.000 до примерно 160.000. Так что если вы везете в своей фуре товара на миллион, логистическая составляющая в себестоимости этого товара в Новосибирске возрастет с 14% до 16%. Вполне возможно, что если солярка будет дорожать и дальше, в какой-то момент ваш товар станет в ряде регионов страны совершенно неконкурентоспособен.

Когда Россия вступала в ВТО, наш президент (или тогда уже премьер?) Медведев говорил, что переговорщики с нашей стороны добились исключения из соглашения пункта о том, что Россия не может регулировать тарифы на газ внутри страны (сейчас «Газпром» продает газ жителям и предприятиям России по более низким ценам, чем продает на экспорт, что, вообще говоря, не стыкуется с правилами ВТО). И, якобы, даже после вступления в ВТО газ для россиян останется дешевым. Но, во-первых, мы с вами вряд ли можем это проверить. Во-вторых, не факт, что со временем это правило не исчезнет. В-третьих, эксперты говорят, что руководители ВТО взамен на эту уступку потребовали монополизировать газотранспортную систему, которая сейчас полностью принадлежит тому же «Газпрому». И будто бы после этой монополизации «Газпром» будет вынужден закупать услуги транспортировки газа уже у сторонних лиц, что явно обойдется ему дороже. Ответом «Газпрома» станет неизбежный рост тарифов и внутри страны.

Так или иначе, в ближайшие 5 лет бизнес столкнется с вызовом — подорожанием всех энергоносителей на фоне стагнации спроса. Сейчас государство декларирует намерение помочь бизнесу, сдерживая рост цен, но как только дыра в бюджете начнет принимать угрожающие размеры, политике сдерживания тарифов придет конец.

## Глава 5

# Тренд 5. Вступление в ВТО

Россия 18 лет договаривалась с ВТО о вступлении в эту организацию, и, со свойственной ей везучестью, договорилась в самый неудачный для местного бизнеса момент.

Если очень упрощенно, членство в ВТО подразумевает снятие дискриминационных экономических барьеров для иностранных компаний, действующих на территории страны. Государство, вступившее в ВТО, должно обеспечить равные условия для ведения бизнеса как иностранным компаниям, так и отечественным.

К примеру, сейчас таможенная пошлина на ввоз ПВХ в Россию составляет 10%, а на изделия из ПВХ — 20%. Таким образом государство поддерживает отечественных производителей. Но с 1 сентября 2014 года и сырье (ПВХ), и изделия из него будут облагаться одинаковой таможенной пошлиной — 6,5%. По аналогичному принципу должны выровняться тарифы на энергоносители, налоги и так далее.

Государство обещало, что после вступления в ВТО розничные цены на товары для населения снизятся. В действительности этого не произошло, по крайней мере пока. К примеру, обнуление таможенной пошлины на свинину (с 15%) привело к резкому, до 30%, падению оптовых цен на нее и росту импорта. Розничные же цены на нее уменьшились в лучшем случае на 1%. Таким образом, население от вступления в ВТО не выиграло, а вот производители свинины, в первую очередь мелкие фермеры, весьма чувствительно пострадали, особенно с учетом того, что обнуление пошлин совпало с резким вздорожанием кормов.

Теоретически, вступление в ВТО и неизбежное усиление конкуренции должно было стимулировать российские предприятия к модернизации. Выведение из зоны искусственного комфорта должно было вынудить их бороться за качество и снижение издержек, что, в условиях чудовищно неэффективного российского производства — цель благая и правильная. Но запущен этот механизм был чрезвычайно не вовремя, в тот момент, когда российские производители едва начали приходить в себя от кризиса 2008-го, столкнулись со стагнацией 2013-го и ростом стоимости заемных средств.

Модернизация — это, в первую очередь, инвестиции. А инвестиции, в свою очередь, берутся либо из собственной прибыли, либо из заемных

средств. И то, и другое в последнее время стало или недоступным, или слишком дорогим.

У членства в ВТО есть и другая сторона. Оно не только делает пребывание на российском рынке более комфортным для иностранцев, оно также снимает многие барьеры для российских компаний-экспортеров. Они также должны стать полноправными игроками на международных рынках, освободившись от разного рода антидемпинговых ограничений и протекционистских мер в других странах. Но, во-первых, если не считать нефти и газа, Россия не так уж много чего экспортирует, и рост доходов небольшого числа предприятий не скажется существенно на экономике страны. Особенно если дополнительная прибыль по старинной русской традиции будет уведена в офшоры. Во-вторых, страны-члены ВТО тоже пока не торопятся открывать нам свои двери, ища лазейки в законодательстве — в точности как и Россия, ответившая на снижение пошлин на автомобили введением утилизационного сбора.

Одним словом, первые полтора года членства в ВТО пока не принесли никакой особой пользы ни конечным потребителям, ни бизнесу. Цены для населения на все упрямо продолжают расти, а бизнес не успевает реагировать на усиление иностранных конкурентов. И лучше ситуация не станет. Ниже приведены некоторые данные о снижении таможенных ставок после вступления в ВТО:

### Снижение импортных пошлин по отдельным товарным группам

Товарные группы	Старая ставка, %	Новая ставка, %
Молочные продукты	19,8	14,9
Зерновые	15,1	10,0
Масличные, жиры, масла	9,0	7,1
Химическая продукция	6,5	5,2
Автомобили	15,5	12,0
Электрооборудование	8,4	6,2
Древесина и бумага	13,4	8,0
Сахар (специфическая пошлина)	243 евро/т	223 евро/т

**Изменение таможенных ставок по продовольственным товарам**

Товар	Старая ставка, %	Новая ставка, %
Свинина свежая, охлажденная или замороженная	15	0
Свинина свежая, охлажденная или замороженная, вне квоты	75	65
Готовые мясные изделия	25	20

**Изменение таможенных ставок по текстильной продукции**

Товар	Старая ставка, %	Новая ставка, %
Пальто, полупальто, плащи, куртки	10, но не менее 5 евро за 1 кг	10, но не менее 3 евро за 1 кг
Костюмы, комплекты, пиджаки	10, но не менее 4 евро за 1 кг	10, но не менее 2.5 евро за 1 кг
Свитеры, пуловеры	10, но не менее 3 евро за 1 кг	10, но не менее 2 евро за 1 кг

## Глава 6

### Тренд 6. Повышение налогов и офшоры

Прошедшая кризисная пятилетка запомнится как ростом налогов для бизнеса, так и их снижением. Росли социальные налоги — как для большого бизнеса, так и, причем особенно чувствительно, для малого (что привело к массовому закрытию ИП). Снижался налог на прибыль, был, с оговорками, отменен налог на имущество. Но не изменение налоговой политики станет трендом ближайших пяти лет.

На любые изменения налогового законодательства бизнес в России реагирует одинаково — ищет законные, полузаконные и незаконные способы его обойти. Но в ближайшие годы даже при высокой цене на нефть госбюджет столкнется с дефицитом, и государство изберет другую стратегию его пополнения — не рост налогов, а повышение их собираемости.

Цитирую «Ведомости» от 06.12.13:

«По базовому для стратегии сценарию средние темпы роста российской экономики в 2013–2030 гг. снижены более чем вдвое — с 5,4 до 2,5%. Из-за ухудшения прогноза сокращаются доходы бюджетной системы. Если в предыдущем варианте стратегии все расходы были профинансированы даже при падении цены на нефть до \$80, то в новом денег не хватает уже с 2017 г. и при \$100 за баррель. По расчетам Минфина, в 2017–2020 гг. на финансирование госпрограмм и непрограммных статей бюджета не хватает 5,6 трлн руб. А еще есть пока не учтенные в бюджете решения президента и правительства стоимостью в 4,2 трлн руб.»

В Минфине сидят отнюдь не дураки, понимающие, что на попытку залатать бюджетную дыру еще большим повышением ставок бизнес привычноотреагирует уходом в тень. Поэтому в конце 2013 года бизнесу были поданы два недвусмысленных сигнала — сначала новый глава Центробанка, Эльвира Набиуллина, начала крестовый поход против банков, подозреваемых в незаконных операциях, а затем в начале зимы президент Путин в ежегодном обращении обрушился на офшорные схемы. Точнее, Минфин подготовил пакет мер по борьбе с налоговыми схемами еще весной, но только в конце года, когда будущая дыра в бюджете стала очевидной, инициативы Минфина получили поддержку на высшем уровне.

Отзыв лицензии у «Мастер-банка» стал событием десятилетия в банковском секторе. Для простого бизнеса это обернулось подорожанием «обнала» и «конвертации», то есть незаконного вывода средств за рубеж. Но на «Мастер-банке» Центробанк не остановился, отозвав до нового года еще несколько лицензий у кредитных организаций разного калибра. Цели тандема «Центробанк-Минфин» очевидны — если не уничтожить «схемы», используемые бизнесом, то хотя бы сделать их значительно дороже.

В эту же логику укладывается послание Путина Федеральному собранию, в котором он потребовал решительных мер по борьбе с офшорами. По его словам, в 2012 г. через офшоры или полуофшоры прошли российские товары стоимостью \$111 млрд — пятая часть российского экспорта. «Хотите в офшорах — пожалуйста, но деньги сюда, и никакой господдержки — кредитов ВЭБа и госзаказов» — с угрозой в голосе сказал президент.

Опрошенные теми же «Ведомостями» эксперты считают, что крупный бизнес все равно выкрутится. Даже если офшорные схемы подорожают, стоимость таких услуг все равно не сравнится с затратами на полную уплату налогов. Но для малого и среднего бизнеса подорожание схем может оказаться критическим, что поставит под сомнение саму целесообразность их использования. А как раз в момент написания этих строк в прессу просочилась очередная инициатива Минфина по повышению налога на дивиденды с 9% до 13%. Похоже, государство всерьез намерено перекрыть собственникам все пути не платить налоги с доходов бизнеса, как полузаконные, так и незаконные.

На первый взгляд — неприятно, но не смертельно. Нет ничего ужасного, если российские компании отдадут излишки прибыли, ранее уводимые в офшоры и «нал», государству. Проблема в том, что многие компании будут отдавать отнюдь не излишки — они будут отдавать последнее.

Если рассуждать логически, то «схемы» нужны только для получения сверхдоходов. Бизнес работает, приносит прибыль не ниже средне-рыночной, но его владельцы принимают решение извлечь дополнительный доход, идя на риск и используя незаконные схемы. В данном случае сверхриск (порой связанный и с вполне реальным уголовным наказанием) должен быть оплачен этими самыми сверхдоходами. Бизнес, использующий незаконные схемы, обязан быть доходнее законного. Если бы это было не так, итальянские мафиози в США открывали бы мирные пиццерии.

Но российские предприниматели не всегда рассуждают логически. Во многих случаях доходность их бизнесов полностью обусловлена применением оптимизационных «схем». Иными словами, своим неэффективным управлением они довели предприятия до такого состояния, что если они перестанут использовать «схемы», то станут убыточными.

Так что последние инициативы Кремля по борьбе с налоговыми преступлениями представляют для них вполне реальную, ощутимую угрозу. При этом бояться им следует не тюрьмы, бояться им следует того, что после реализации государством всех своих планов их бизнесы перестанут приносить прибыль.

## Глава 7

# Тренд 7. Трудовые мигранты

Из-за событий осени 2013 года слово «бирюлево» стало нарицательным. Убийство, совершенное, предположительно, трудовым мигрантом, стало последней каплей, переполнившей чашу ненависти, испытываемой представителями титульной нации, проживающими в московском районе Бирюлево, к выходцам из азиатских республик, работавших на местной овощебазе. Как мы все прекрасно понимаем, этот инцидент не станет толчком к полному или даже частичному искоренению нелегальной миграции. Но жизнь таких мигрантов и тех, кто использует их труд, станет сложнее.

Уже с нового года изменились правила въезда в Россию выходцев из СНГ и других стран, граждане которых имеют право на безвизовый въезд. Ранее они могли находиться на территории России без визы в течение 90 дней. На практике это означало, что, например, работающему в России украинцу достаточно было один раз в квартал хотя бы на час покинуть территорию страны и вновь въехать в нее, чтобы его пребывание здесь оставалось законным. Но небольшая поправка в закон теперь разрешает иностранцу пребывать на территории России без визы 90 дней в течение 180 дней, то есть после 3-х месяцев в России он должен провести еще 3 месяца за ее пределами, прежде чем снова сможет въехать на законных основаниях. Думаю, это изменение в законодательстве — не последнее. Вряд ли государство решится на массовую высылку мигрантов или введение виз с соседними странами. Но ряд законов и подзаконных актов, несколько усложняющих жизнь иностранцев в России, будут в ближайшие годы приняты с весьма высокой степенью вероятности.

Разумеется, какие законы ни принимай, трудовые мигранты не исчезнут. Слишком много людей, включая весьма высокопоставленных, извлекают доходы из факта их существования. Но новый порядок въезда сделает их продолжительное пребывание на территории страны более сложным, а, следовательно, и более дорогим. И далеко не все бизнесы сумеют «вкрутить» это подорожание в свои отпускные цены — не позволит конкуренция.

Проблемы, с которыми может столкнуться использующие незаконных мигрантов компании в скором будущем, схожи с трудностями, описанными в предыдущей главе. Слишком часто их прибыль полностью

обусловлена использованием труда мигрантов, и стоит этих мигрантов убрать, как прибыль обернется убытками. Я и сам часто сталкиваюсь с акционерами, упорно предпочитающими вкладывать не в автоматизированное оборудование, снижающее уровень ручного труда, а во взятки ФМС, полиции и администрации, страхующие их от штрафов и проверок. Они просто не задумываются о том, что будет с их бизнесом если в их регионе (городе, районе) вдруг разгорится межэтнический конфликт, который приведет к сюжетам по «Первому каналу» и показательной (пусть и временной) высылкой мигрантов по месту постоянного проживания.

## Цикл корпоративных тренингов

### **«Диалог с практиками. Как зарабатывать в условиях стагнации?»**

*Традиционный тренинг в России – это когда теоретик учит практика.*

*Университетский преподаватель дает советы людям, ежедневно управляющим бизнесами.*

*Наш цикл – это качественное обучение и обмен опытом и мнениями.*

*Это диалог с практиками, которые управляют бизнесом с оборотом в сотни миллионов долларов в год, работают в составе совета директоров нескольких средних предприятий в России.*

*Мы не пересказываем бизнес-учебники – мы рассказываем только о том, что делали и делаем сами.*

### **Цикл включает тренинги:**

- ✓ **«Стратегия развития бизнеса в кризис»**
- ✓ **«Стратегия. Научиться мыслить стратегически и разрабатывать стратегию развития бизнеса».**
- ✓ **«Стратегия и прибыль. Почему высокая прибыль – вовсе не признак успеха»**
- ✓ **«Аутсорсинг»**

**ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ?**



Часть 2

Как бизнес отреагирует  
на негативные тренды  
в 2014–2019 гг.?



О’Генри устами одного из своих героев говорил, что если в стране существуют денежные знаки, всегда окажется кто-то, у кого их больше, чем у других. Какой бы недружелюбной ни стала в ближайшее время внешняя экономическая среда, найдутся те, кто не только приспособятся к ней, но и сумеют извлечь выгоду из создавшегося положения.

У каждой такой компании будет свой путь. Уже другой, русский писатель Толстой писал, что все счастливые семьи счастливы одинаково, а все несчастные несчастны по-своему. В бизнесе все наоборот — как правило, большинство компаний-банкротов пришли к краху, совершая примерно одни и те же ошибки, а вот каждая история успеха уникальна.

Однако мне кажется, что и у компаний-победителей будет несколько общих черт. Я убежден, что благодаря кризису в бизнес-среде в ближайшие несколько лет сформируются тренды, которые помогут предприятиям преодолеть негативное давление внешней среды и выйти из затяжной рецессии еще более сильными и успешными.

Я умышленно не рассматриваю здесь очевидные тренды — такие, как развитие информационных систем и работу над издержками, это вы и без меня знаете. Я постарался выбрать среди будущих трендов чуть менее очевидные, не лежащие на поверхности, и предлагаю их к обсуждению.

## Глава 8

# Тренд 1. Маркетинг

В 2010 году я вел переговоры о трудоустройстве с собственником крупной региональной розничной компании, генеральным директором которой я впоследствии стал. Знакомясь с оргструктурой, я удивился отсутствию в линейке топ-менеджеров директора по маркетингу. На мой вопрос собственник удивленно поднял брови: «А зачем?». В то время ежедневно продукцию компании приобретали более 50.000 человек через более чем 130 собственных торговых точек.

Кроме того, я много лет проработал в производственных компаниях в DIY-секторе, и во всех них на момент моего прихода маркетинг существовал как сугубо вспомогательный, почти факультативный вид деятельности, где-то между бухгалтером и кадровым делопроизводством. Подчинялись немногочисленные маркетологи, как правило, директору по продажам.

Разумеется, в крупных (и не только) FMCG-компаниях дело обстоит иначе. Маркетологи там — важные люди, и это правильно, поскольку именно маркетологи (подчеркну — маркетологи, а не специалисты по рекламе) являются носителями наиболее полных и систематизированных знаний о тех, кто приносит компании деньги, то есть о клиентах. Зарплаты директоров по маркетингу в таких компаниях не уступают окладам и бонусам других директоров — по закупкам, по финансам, по логистике и так далее. Подчиняются директора по маркетингу всегда только генеральному директору.

В FMCG даже говорят, что за продажи в компании отвечают именно маркетологи, а не «продажники». Задача отдела продаж — обеспечить движение товара до полки в супермаркете. А вот убедить потребителя взять с полки именно этот продукт должны маркетологи.

В передовых и развитых компаниях директор по маркетингу считается первым человеком в компании после генерального. Ведь именно директор по маркетингу отвечает за разработку стратегии. Именно на основе его данных о настоящем и будущем потребителей, продуктов, рынков и конкурентов компания принимает самые важные решения. Собирая, обобщая и анализируя огромные массивы данных о текущем состоянии рынков, о потребительских настроениях, о новых трендах, хороший директор по маркетингу строит модель будущего рынка, и

помогает компании проложить маршрут в самые доходные и привлекательные его сегменты. В сущности, Стив Джобс был маркетологом, хотя никогда системно не изучал эту дисциплину. Он не обладал ни талантами, ни познаниями в технике, но обладал уникальной способностью предугадать тенденции потребления. Он постоянно размышлял о том, какие аппаратные и программные продукты понадобятся людям в будущем, и стремился создать их раньше других.

В России существуют сотни рынков, где маркетологи только заказывают визитки, организуют выставки и печатают каталоги. Как правило, это чрезвычайно неграмотные, низкооплачиваемые работники с низкой мотивацией. Они даже представления не имеют о том, что маркетинг — это наука, это чрезвычайно богатый и критически важный для бизнеса инструментарий, обеспечивающий компанию бесценной и жизненно необходимой информацией.

Все громкие истории успеха или провала в последние годы тесно связаны с продуктом, то есть с маркетингом. Благодаря тонкому знанию потребностей клиентов такие компании, как Apple, Google или «Магнит» совершили прорывы в своих областях, а такие компании, как Procter&Gamble, Unilever и Toyota десятилетиями удерживают лидерство в своих областях, невзирая на меняющуюся культуру потребления, приход на рынки азиатских игроков или наступление эры информационных технологий и интернета. И, наоборот, финский телекоммуникационный гигант Nokia был продан за сущие копейки по сравнению со своей стоимостью пятилетней давности только потому, что вовремя не выпустил востребованный рынком продукт.

Так на какие же вопросы отвечает маркетинг?

*О потребителе:*

1. Кто ваш потребитель? Каковы его пол, возраст, уровень дохода, привычки, место проживания?
2. Почему потребитель выбирает именно ваш продукт? На что при этом он обращает внимание — на цену? Качество? Упаковку? Сервис? Удобство использования?
3. Почему потребитель выбирает именно ваш продукт? Чем он в глазах потребителя лучше, а чем — хуже, чем у конкурентов?
4. Где потребитель предпочитает покупать ваш продукт?
5. Для чего он его покупает — для личного использования? В качестве подарка? Для перепродажи?

6. Как изменится отношение вашего потребителя к вашему продукту в ближайшее время?
7. Как изменится поведение потребителя в ближайшее время с учетом прогнозируемых изменений во внешней среде?

И так далее.

*О не-потребителе (термин, придуманный Питером Друкером):*

1. Кто ваш не-потребитель? Кто теоретически мог бы стать вашим покупателем, но почему-то не становится?
2. Каким образом он удовлетворяет потребности, которые мог бы удовлетворять, покупая ваш продукт? Он покупает продукцию конкурентов? Решает эти проблемы как-то иначе?
3. Возможно ли перевести ваших не-потребителей в разряд потребителей и что для этого нужно сделать?

И так далее.

*О продукте:*

1. Какие именно потребности удовлетворяет ваш продукт? Это очень важный вопрос, в котором предприниматели часто совершают ошибки.
2. Как еще может потребитель удовлетворить эту потребность?
3. Что является товаром-субститутом для вашего продукта?

*О рынке:*

1. Каков размер рынка, на котором вы работаете?
2. Какова ваша доля на этом рынке?
3. Растет ваш рынок или сжимается?
4. Как изменится рынок в ближайшее время с учетом прогнозов изменений внешней среды?

И так далее.

*О потенциале*

1. На какие территориальные рынки еще вы можете выйти со своим продуктом?
2. В какие смежные отрасли вы могли бы войти со своим продуктом?
3. В какой канал сбыта еще можно было бы поставлять ваш продукт?
4. Какие изменения необходимо внести в продукт, чтобы реализовать все вышесказанное?

И так далее.

Но главный вопрос, на который должен ответить маркетолог — в каких областях и сегментах рынка компания сможет в ближайшие годы реализовать свой потенциал и что для этого необходимо сделать?

В российском бизнесе роль стратегических маркетологов традиционно играют собственники, сами предприниматели. Они решают, какие

продукты выпускать, уходить ли компании в производство или в розницу, они выбирают ценовые сегменты и часто лично утверждают дизайны упаковок. У некоторых из них получается весьма неплохо. Проблема в том, что их решения интуитивны, а потому нередко ошибочны. Директор по маркетингу — это тот, кто поможет принимать решения на основании фактов, а не предположений и домыслов.

Я уверен, что в ближайшие пять лет российские компании разделятся на две большие группы — те, кто поймут, что сильный маркетинг представляет собой мощное конкурентное преимущество, и те, кто уйдет с рынка или будет продан. Даже в регионах, где порой директору по маркетингу предлагают работать за 20.000 рублей, это постепенно станет очевидно, как стало со временем очевидно, что HR — это не только кадровое делопроизводство, но и управление самым ценным и дорогим для компании ресурсом. Спрос на маркетологов увеличится и они вырастут в цене.

Если в вашей отрасли серьезная маркетинговая работа еще не стала неотъемлемой частью бизнеса, торопитесь, это может стать вашим конкурентным преимуществом. А мы, Sapiens Consulting, можем вам в этом помочь.

## Глава 9

# Тренд 2. Стратегия

При слове «стратегия» управленцы и собственники обычно досадливо морщатся — стратегический менеджмент считается заезженной темой. Однако за последние 5 лет я лично возглавлял 3 предприятия с оборотами более 2 миллиардов рублей в год, и изучал деятельность еще как минимум десятка похожих, а иногда и куда более крупных — и ни у одного из них до моего прихода не было полноценного, по всем правилам составленного документа под названием «стратегия развития».

От того, что разговоры о стратегии вышли из бизнес-моды, она не перестала быть более актуальной. Управленческий учет, к примеру, тоже давно не воспринимается как открытие, но от этого он не перестал быть необходимым. А о стратегии поговорили — и забыли.

В качестве причин отсутствия внятной и до конца проработанной стратегии предприниматели обычно называют две — «книжность» самой идеи и недостаток времени. И если первое — просто глупое заблуждение, то второе смертельно опасно для бизнеса.

Начнем с «книжности». Ни для кого не секрет, что в западных странах в целом бизнес ведется эффективнее, чем в России. Предприниматели и управленцы из России часто бывают за границей, в том числе изучая опыт зарубежных коллег, и уже успели в этом убедиться. При этом проблема не в какой-то особой российской лени, «российской ментальности» или прочих бессмысленных терминах. Проблема в том, что на западе суровая многолетняя конкуренция давно оставила за бортом компании, построенные не на основе жестких системных принципов. А среди принципов и законов в компании стратегия — самый главный. И именно поэтому некоторые специалисты по стратегии зарабатывают в США больше, чем президент страны.

Что такое стратегия? Стратегия — это выбор пути развития компании из множества альтернатив. Например, дистрибуторская компания может развиваться за счет ассортимента, географического охвата, интеграции «назад», в производство, или «вперед», в розницу (и это только четыре возможных варианта, в жизни их всегда значительно больше, и даже каждый из четырех внутри себя содержит множество подвариантов). Выбор одного из вариантов — это и есть, коротко говоря, стратегия. Компания не может двигаться во всех направлениях сразу, у нее на

это не хватит ресурсов. И когда она прокладывает для себя один оптимальный маршрут в рыночном море, это и называется «стратегией».

На западе давно поняли, что только максимальная концентрация ресурсов вокруг нескольких четко сформулированных задач и приоритетов (то есть стратегии) может обеспечить компании устойчивое конкурентное преимущество, возможность жить и зарабатывать. Российские же компании чаще напоминают корабли, повинующиеся исключительно переменчивым капризам собственников. Они либо вообще не имеют курса и дрейфуют куда бог пошлет, либо пытаются плыть во все стороны одновременно. И именно поэтому российские компании часто столь неэффективны — только четкий выбор приоритетов позволяет сфокусировать усилия на небольшом, но посильном числе бизнес-задач.

*Кстати, слабость стратегической работы в России отчасти обусловлена тем, что у руля бизнеса по-прежнему стоит то самое, первое поколение предпринимателей, чей бизнес-опыт формировался без использования маркетинга, стратегии и прочих управленческих технологий. Они привыкли управлять по наитию и, благодаря нерыночной ситуации в 90-х, усвоили это как позитивный опыт. В Европе и США компаниями управляют выпускники бизнес-школ.*

Что касается «нехватки времени», то подобная позиция — преступление по отношению к бизнесу. Если собственник или генеральный директор не разрабатывает стратегию, ссылаясь на нехватку времени, это означает, что он выполняет не свою работу и, возможно, занимает не свое место.

В бизнесе действует железное правило — если что-то можно делегировать, это нужно делегировать. Если модернизацией производства может заниматься директор по производству, пусть он ею и занимается. Если проблемы корпоративной культуры поручено решать HR-директору, пусть он за них и отвечает. Если изучение рынка — задача директора по маркетингу, он и должен ее решать.

Но стратегия — это то, что делегировать нельзя по той причине, что полноценная разработка стратегии под силу только первому лицу (собственнику либо генеральному директору). Только у первого лица есть вся необходимая информация, только у него есть (или хотя бы должен быть) необходимый кругозор, пресловутый helicopter view. Только у него есть необходимые полномочия. Стратегия — самый главный закон в компании. Кому же разрабатывать и утверждать его, как не самому главному лицу? Если генеральный директор манкирует разработкой стратегии под предлогом занятости «оперативкой», компания оплачивает труд оперативного, линейного директора по ставке генерального.

Это не означает, что директор должен сидеть в башне из слоновой кости и только мечтать о будущем. Для разработки стратегии никому не вредно выйти «в поле» — встать за прилавок, съездить к клиенту, поговорить с рабочими своего завода. Но делать все это нужно только ради главной цели — разработки стратегии, и только в соответствующем объеме. Если генеральный директор постоянно стоит за прилавком, то это просто продавец с огромной зарплатой.

Еще одна причина отсутствия у российских компаний стратегии — это упомянутый в предыдущей главе маркетинг, точнее его отсутствие. Стратегия без маркетинга немыслима. Невозможно строить трехлетние (да даже и трехдневные) планы в бизнесе, если вы не знаете кто ваш потребитель и почему он берет именно ваш товар. Управляя компанией без маркетинга вы вручаете свою судьбу в руки слепых сил. Если вам повезло, вы на коне и с прибылью. Если нет — обновляете резюме в Интернете.

Еще одна важная психологическая причина — боязнь обращения за помощью. Компании не справляются с разработкой стратегии сами, но обращение к консультантам считают позором, таким же, каким до сих пор многим российским мужчинам кажется поход к психологу. Собственники часто считают, что если директор планирует пригласить консультантов, это указывает на его некомпетентность или лень. Но если вы, к примеру, продаете промышленные насосы, то ваш директор должен быть в какой-то степени специалистом в насосах, разбираться в своем рынке, уметь строить и мотивировать команды, знать основы логистики и коммерции, иметь хотя бы базовое образование менеджера. Но быть при этом экспертом в стратегических методиках ему вовсе не обязательно. Он должен понимать суть и смысл стратегии, но умение модерировать рабочую группу по разработке стратегии и держать в голове все методики — избыточная компетенция для директора. Каждый должен заниматься своим делом. Методики и модерирование — задача консультанта.

Я убежден, что в ближайшие годы мода на стратегию вновь вернется, только тихо, без помпы. Это произойдет не благодаря шумихе в СМИ, а за счет вымирания компаний, работающих без нее. Они просто не справятся с двойной нагрузкой: падением продаж на фоне роста издержек.

А у консультантов по стратегии прибавится работы. Продвинутые компании и сейчас понимают, что грамотный консультант может создать стоимость, значительно превышающую цену его услуг, а в период «экономической зимы» это станет очевидным для многих. Предпри-

---

ниматели убедятся, что консультанты — это возможность на короткий период аккумулировать вокруг стоящих перед бизнесом проблем экспертизу высокого класса по цене, значительно уступающей стоимости содержания таких специалистов в штате.

## ТРЕНИНГ

# СТРАТЕГИЯ. НАУЧИТЬСЯ МЫСЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ И РАЗРАБАТЫВАТЬ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

*Целевая аудитория — сотрудники предприятия, собирающегося внедрить стратегическое планирование развития бизнеса в повседневную практику, либо уже делавшего попытку разработать стратегию, но столкнувшегося с трудностями, в частности – с низкой квалификацией сотрудников в области стратегического менеджмента.*

### **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ**

*2 или 3 рабочих дня (с деловой игрой или без).*

### **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

*Сотрудники предприятия, собирающегося внедрить стратегическое планирование развития бизнеса в повседневную практику, либо уже делавшего попытку разработать стратегию, но столкнувшегося с трудностями, в частности — с низкой квалификацией сотрудников в области стратегического менеджмента.*

### **ЦЕЛИ ТРЕНИНГА**

- *Глубоко ознакомиться с сутью и смыслом стратегического мышления и его применения в бизнесе*
- *Осознать, какую пользу может принести стратегическое планирование предприятию*
- *Усвоить логику процесса разработки стратегии*
- *Пошагово разобрать процесс разработки стратегии*
- *Применить полученные знания на практике (кейс «Деловая игра», опционально).*

**ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ?**

–79267761578 [saglara@sapcons.ru](mailto:saglara@sapcons.ru)



[www.sapcons.ru](http://www.sapcons.ru)

## Глава 10

### Тренд 3. Исчезновение дистрибуторов

На многих рынках сбытовые цепочки уже устоялись. Отношения между производителями, дистрибуторами, дилерами, сетями и несетевой розницей окончательно сформировались и вряд ли изменятся в ближайшие годы. Все лишние звенья из сбытовых цепочек удалены, а оставшиеся доказали свою необходимость — научились создавать добавленную ценность для покупателя, сумели оправдать свою роль посредника и свою дополнительную маржу оказанием высокого качества логистических, мерчандайзинговых или коммерческих услуг.

Но есть в России и менее развитые рынки — например, промышленного оборудования, отделочных материалов, мебели, — где сбытовые цепи слишком длинны, а наценки посредников слишком высоки. Покупатели в регионах вынуждены оплачивать не только доставку из Москвы, но и прибыль посредника, роль которого очень часто слишком пассивна. Его существование оправдано лишь размерами страны, компании из столицы трудно вести дела в регионе без посредников. Но в ближайшие годы ситуация несомненно изменится. Свою роль сыграют развитие розничных сетей, интернета и логистики.

Московская компания «Клён» продает товары для ресторанов и кафе, в основном — посуду. Ее ключевые покупатели — несетевые заведения общепита, мелкие разрозненные предприятия. Выбирать посуду они предпочитают лично, поэтому и «Клён», и его конкуренты, и его региональные дилеры вынуждены содержать торговые залы с образцами, чтобы покупатели могли потрогать и рассмотреть ножи или тарелки перед покупкой. С информационными технологиями у таких покупателей тоже туговато, поэтому долгое время считалось, что единственным каналом сбыта для подобных «Клёну» компаний может быть только сеть региональных дилеров.

Но основатель «Клёна» верит в Интернет. Он лично посвящает очень много времени созданию и развитию интернет-магазинов для своих товаров (у «Клёна» их несколько, для разных категорий продукции). Как следствие, уже 10% оборота компании проходит через Интернет. И речь идет исключительно о b2b-продажах.

Думаю, в ближайшие годы число таких компаний, как «Клён», резко увеличится. Интернет уже прочно обосновался в b2c-сферах, но на

b2b-рынках он до сих пор используется почти исключительно для создания «электронных витрин» — информационных страничек о компании, порой красивых, но нефункциональных. Скоро эта ситуация изменится, поскольку прямые отношения с покупателями позволяют не только исключить из ценовой цепочки маржу посредника, но и сэкономить на персонале back-офиса — если правильно состыковать интернет-магазин с учетной системой компании. Пока компании лишь задумываются об этом, но скоро конкуренция вынудит их действовать.

Еще одним оправданием существования посредников в сбытовой цепи обычно называют логистику. Овёс нынче дорог — возить товар даже крупным оптом становится все накладнее, и региональный дистрибутор, везущий из Москвы или Питера полные фуры, имеет логистическое преимущество перед мелким покупателем. Но индустрия перевозок не стоит на месте, бизнес профессиональных логистических компаний развивается, конкуренция в нем растет, расценки снижаются. И скоро мелкому региональному покупателю станет выгоднее заказать товар у производителя напрямую, через сайт, с доставкой через транспортную компанию, чем оплачивать дистрибутору его затраты и прибыль.

Другим драйвером выдавливания посредников из сбытовых цепей станут сети, по крайней мере в таком секторе, как DIY. Сети на дух не переносят посредников и всеми силами стараются от них избавиться. При этом в 2012 году через сети прошло уже более 50% товаров категории DIY, и цифра эта будет только расти. Заводы, желающие торговать с сетями, будут вынуждены заключать с ними прямые контракты и перестраивать свою логистику таким образом, чтобы обеспечивать развоз товара в отдельные магазины сетей (которые тоже стараются сэкономить на распределительных центрах). Кстати, это то, за что еще могут зацепиться дистрибуторы — находящемуся в одном регионе заводу как правило очень неудобно развозить товар в магазины сети, находящиеся в другом. Дистрибуторы могут взять эти хлопоты на себя, но им нужно быть готовым к тому, что у сети будет прямой контракт с заводом, а вознаграждение дистрибутора будет складываться из платы за оказание логистических услуг и небольшого бонуса за объем продаж.

Все компании, которые я когда-либо возглавлял, реализовывали свою продукцию через сеть региональных дистрибуторов. Собственники некоторых из этих дистрибуторов были достойными всяческого уважения предпринимателями, построившими крепкие и прибыльные бизнесы своими руками. Но были и такие, чей бизнес заключался в простой перепродаже мелким оптом в регионе товара, купленного крупным оптом в Москве. Их предприятия не в состоянии были отвечать на

ужесточающиеся требования внешней среды, они не развивали в себе компетенции, необходимые для борьбы за право участвовать в цепочке ценностей. Они не наращивали свои коммерческие «мускулы», не учились активным продажам, не становились экспертами в области логистики.

Убежден, что в течение ближайших лет число дистрибуторов второго типа значительно сократится. Они вымрут, как вымерли в древние времена животные, не сумевшие отстоять свое место в пищевой цепочке.

## Глава 11

### Тренд 4. Культура производства

Знаменитую производственную систему Toyota пытались внедрить у себя многие, но полностью это удавалось только японским компаниям, и то не всем. В Европе и США, несмотря на высокий уровень производственной культуры, эти идеи приживаются плохо. В России ситуация еще хуже — я всю жизнь проработал в производственных компаниях и знаю, как туго внедряются здесь и куда более простые идеи.

Принято списывать это на каких-то особенно тупых и ленивых российских рабочих. Признаю, в жизни российского работяги редко случаются трудовые подвиги. Но в то же время жизненный опыт учит, что если сотрудник работает плохо, спрашивать в первую очередь следует с его начальника.

В России катастрофически не хватает квалифицированных рабочих — об этом пишут и говорят многие. Но еще острее в России не хватает квалифицированных менеджеров по производству — директоров заводов, начальников цехов, начальников смен. Как правило, на этих позициях работают либо вчерашние рабочие, либо самоучки, либо (реже) специалисты, учившиеся еще на советских заводах.

Производством нельзя управлять на уровне здравого смысла. Производство — это сложный, неритмичный и нелинейный процесс перемещения материалов, происходящий по специфическим законам, которые невозможно изучить просто наблюдая со стороны. Управление производством — это наука, которую необходимо изучать сначала в теории, а затем и на практике. Но если работодатель, как правило, требует, чтобы у финансового директора, маркетолога или директора по логистике было специализированное образование, то на позицию директора по производству часто берут человека с техническим образованием, а это вовсе не то, что ему в первую очередь необходимо в работе. Директору по производству позволительно не знать некоторые тонкости технологии выпуска, но он обязан разбираться в организации потока движения материалов и уметь его оптимизировать.

Я не единожды проводил масштабное нормирование и хронометраж работ на производстве, и ни разу не видел, чтобы фактическая загруженность оборудования до начала работ по оптимизации превышала 60%. Так работают десятки российских производств. Даже когда потреб-

ность в продукции была высокой, до стагнации, производство не могло удовлетворить ее из-за низкого качества организации производственных процессов и, как следствие, низкой загрузки оборудования. Решать эту проблему, как правило, предлагалось дополнительными инвестициями в оборудование и персонал.

Часто директора по производству примерно понимают в чем проблема. Они видят неритмичность поступления заказов. Они хорошо представляют, к каким последствиям приводят неожиданные сбои вроде бракованного сырья или внезапно отказавшего оборудования. Не знают они одного — как во всех этих условиях добиться максимально возможной эффективности производства. И никогда не узнают — если не пойдут учиться.

Без этих знаний их действия всегда будут неэффективны. Вот примеры неэффективных управленческих решений и ошибок, проистекающих из неграмотности, на производственных предприятиях:

1. Если какая-либо производственная операция не выполняется или выполняется не в полном объеме, на нее берут отдельного человека или покупают отдельный станок, хотя остальные участки и люди загружены не полностью.
2. Участки производственной цепи не сбалансированы — одни простаивают, другие не успевают.
3. Производственный учет движения ТМЦ слишком сложен и дорог — сотрудников много, данных много, а понять, почему в прошлом месяце произошел перерасход сырья, все равно невозможно.
4. Рабочие на участках часто простаивают в ожидании производственного задания.
5. Фонд оплаты труда и/или число рабочих на производстве растут быстрее выпуска в натуральных показателях
6. Освоение новых видов продукции происходит всегда медленнее, чем запланировано, обходится дороже, а фактическая производительность линий не соответствует заявленной.

Под «культурой производства» обычно понимают чистоту в цехах. С этим тоже, откровенно говоря, на российских производствах обычно дело обстоит скверно. Но мусор это не проблема, а следствие проблемы. Мусор, как и внеплановые простои, как и низкая производительность — результат неэффективной организации всего производственного процесса.

Россия вступает в ВТО, и это предъявляет повышенные требования к локальным производителям. Между нашей культурой производства и западной больше не стоит защитная стена из высоких таможенных

---

пошлин, теперь нам будет угрожать не только Китай с его традиционно низкими ценами, но и Европа с Америкой. И это станет серьезным испытанием для российских производителей. В связи с этим трендом ближайших пяти лет станет серьезное переосмысление принципов производства, более глубокая и тонкая работа с издержками. Российские производства будут вынуждены либо перейти на научные принципы организации труда, либо закрыться.

## Глава 12

# Тренд 5. Локализация сборки и производства в регионах

Как ни парадоксально, в повышении стоимости топлива (а, значит, и тарифов на автоперевозки) есть и свои положительные стороны. Правда, только для региональных компаний.

Для многих категорий товаров стоимость их перевозки из Москвы или Санкт-Петербурга в отдаленные регионы (Восточная Сибирь, Дальний Восток) превышает 15% от их себестоимости. То есть жители востока страны при покупке таких товаров серьезно переплачивают только за то, что страна наша родная широка, а бензин дорог. Из этого можно извлечь выгоду двумя способами.

### *Способ первый:*

Некоторые виды товаров (в основном, технику, оборудование, мебель) не обязательно перевозить в собранном виде. Слегка модернизировав, их можно возить в виде полуфабриката, пригодного к ручной сборке, но занимающего значительно меньше места. А чем меньше места занимает груз, тем ниже стоимость перевозки.

Например, охлаждаемые стеллажи для магазинов (полки, на которых обычно стоят йогурты, масло, напитки и т.д.), на профессиональном сленге называющиеся «горками», обычно перевозят в собранном виде. Вы все часто видите такие горки в супермаркетах и можете себе представить, сколько «воздуха» везет в себе такая горка, пока едет в фуре.

Однако одна европейская компания разработала (а одна китайская, как водится, скопировала) горку, которая состоит из трех очень просто стыкующихся модулей, которые аккуратно входят один в другой. Упаковка с такой горкой занимает втрое меньше места, чем с полностью собранной. При этом сборка на месте не представляет никакого труда для выпускника средней школы.

Производители потребительской электроники тоже об этом задумались. Если вы помните, несколько лет назад все упаковки были значительно больше. В коробках с сотовыми телефонами, например, лежали, помимо самих телефонов, CD-диски с программами, дополнительные аксессуары, инструкции в печатном виде и т.д. Сейчас ничего этого в

коробках нет, и не только потому, что это снижает себестоимость самого устройства — это еще и позволяет экономить на логистике.

*Способ второй:*

Другая возможность заключается в организации «отверточной сборки» или даже полноценного производства в регионе. В большинстве случаев перевозка сырья обходится дешевле перевозки готового изделия, что дает шанс региональным производителям обойти по себестоимости москвичей. Собранный (или произведенный) в Екатеринбурге, Барнауле или Иркутске товар оказывается во все более выигрышном положении по отношению к московскому по мере удорожания топлива.

Некоторые товары в принципе невыгодно возить на большие расстояния. Например, компания «Технониколь» вынуждена открывать заводы по производству утеплителя по всей стране, так как утеплитель — товар легкий, объемный и недорогой, его логистический ареал не превышает 300–400 километров. Справедливо это и для строительных блоков из пенобетона, и для многих других изделий.

Наша страна излишне централизована. Все финансовые потоки и основной грузопоток идут через два города, расположенные на западе страны. Именно поэтому, как ни парадоксально, перевозка товара из Москвы в Новосибирск стоит вдвое дороже, чем обратно — назад, на запад фуры идут пустыми, и транспортные компании готовы везти что угодно за бесценок, лишь бы оправдать затраты на топливо.

Но по мере подорожания ГСМ ситуация будет меняться. Предприниматели, решившиеся на производство товаров в своих регионах, окажутся в выигрыше, на их стороне будет дорогой и продолжающий дорожать бензин. Равно как и те компании, которые придумают способы снижения логистических затрат на перевозку своей продукции.

## Глава 13

### Тренд 6. Аутсорсинг

О теме «делать ли самим или передать на аутсорсинг» написано столько, что, вроде бы, большинство российских предприятий должны были давно найти для себя ответ на этот вопрос. Однако часто принимающие такие решения статей не читают, демонстрируя дремучую неосведомленность в этом вопросе. Один мой бывший подчиненный, экономист, на просьбу сопоставить рыночную стоимость клининга с собственными затратами на уборку отреагировал таблицей, в которой цена услуг сопоставлялась с ФОТ уборщиц и стоимостью чистящих средств. На мой вопрос о том, а не забыл ли он чего, он удивился — «А что еще?».

Так мыслит бухгалтер. Бухгалтеры важны, но их мышление реактивно — учет, контроль, экономия. Им функция — сберегать, а не развивать. Но бизнес делают не бухгалтера, а предприниматели, мыслящие категориями экономическими, заглядывающие в будущее. Они сопоставляют стоимость ресурсов (времени, денег, людей, земли, станков, площадей) с ожидаемой будущей отдачей на ресурсы (выручкой, прибылью, долей рынка). И направляют ресурсы туда, где отдача максимальна.

Когда дело доходит до экономики, обычно все хорошо считают прямые издержки — зарплату и материалы. Некоторые даже не забывают про ЕСН и НДФЛ. А вот с косвенными издержками куда сложнее. Когда начинается их обсуждение, в дискуссиях почему-то всегда преобладает дьявольская логика — если что-то нельзя точно посчитать, то незачем и считать вовсе. Другой бедой является неумение найти альтернативное экономически выгодное применение высвободившимся ресурсам.

Вот что чаще всего забывают посчитать при решении об аутсорсинге:

1. По международной статистике наем и обучение одного сотрудника обходится в 3–5 его месячных окладов. Это не только прямые затраты на подбор — рекрутер, реклама, телефон и т.д. Сотрудника кто-то должен учить — тратя рабочее время, за которое мы иногда доплачиваем. Сотрудник может не пройти испытательный срок, и мы все начинаем заново. Пока мы ищем сотрудника, его работа либо не делается, и это отражается на качестве, либо его работу кто-то выполняет за доплату. Новичок всегда работает медленно, делает брак.

При увольнении сотрудника мы оплачиваем ему неиспользованный отпуск.

2. Время работающих сотрудникам кто-то учитывает, ведя табель. Кто-то начисляет им зарплату, отпускные и больничные. Кто-то рассчитывает налоги с их зарплаты, перечисляет алименты, выдает справки для банков и т.д. Время, потраченное на это, оплачивает работодатель.
3. У каждых семи (а то и меньше) сотрудников обязательно есть «начальник». Российский сотрудник без «начальника» работать не может. Этот «начальник» стоит вам денег, даже если его работа — только заставлять подчиненных работать.
4. Рабочее место сотрудника тоже не бесплатно. Стул, стол и стоящий на столе компьютер стоят вам денег, причем не только при покупке — их надо обслуживать (чинить, учитывать, клеить бирки с инвентарными номерами, покупать новые и так далее).
5. Площадь. Каждый сотрудник так или иначе занимает площадь, даже если он — дворник. Он где-то переодевается. Где-то обедает. Где-то хранит метлы.

В этом месте меня часто прерывают со словами, что «если мы уволим дворника и заменим его на клининг, площадь не высвободится, так как мы не сможем ее использовать по-другому». Примерно то же обычно слышно о рабочем времени «начальника» («если только одного подчиненного из семи уволить, «начальнику» все равно придется платить зарплату»), о затратах на начисление зарплаты («всем остальным все равно надо начислять отпускные») и так далее. Я все это слышал неоднократно.

Если ваши топ-менеджеры так рассуждают, они вам пытаются сообщить, что у вас высвобождается экономический ресурс (время сотрудников, площади, деньги и т.д.), но они не знают, как им распорядиться с выгодой. Но давайте на секунду представим, что они говорят вам: «У нас высвободился склад, 6000 квадратных метров, но мы не знаем, как им распорядиться». Вы разгневаетесь? Но почему ваш гнев по поводу 6000 метров должен быть сильно больше гнева по поводу трех? Вы ведь и за эти три метра платите аренду. Платите из вашей прибыли, которую могли бы пустить на развитие своего бизнеса.

Вас возмущает стоящий в цеху не работающий, но работоспособный станок? Ржавеющий во дворе автомобиль или погрузчик? Лежащий мертвым грузом на складе товар? Все это — не использующиеся должным образом ресурсы. Точно также если ваш «командир дворников» раньше командовал семью дворниками, а теперь — шестью, то у него высвобо-

дился ресурс, рабочее время, и ваши «топы» должны придумать, как его использовать. А если не могут — они должны занять его место.

6. Управленческие издержки не исчерпываются прямыми затратами на труд «начальников». Куда страшнее другие издержки — «потери на трении», непроходимость информационных каналов. Подобно морским, информационные волны затухают, проходя через компанию, и любой приказ по мере хождения по инстанциям искажается или вовсе исчезает. Чем больше у вас организация, чем больше там управленческих «слоев», тем хуже качество исполнения решений. Тем, кто, как я, управлял большими компаниями, это хорошо знакомо. А если в организации есть филиалы или иные обособленные формы (магазины, офисы), то «потери на трении» становятся колоссальными.
7. У вас есть служба безопасности? Конечно есть, у кого ее нет. Проверяет кандидатов, следит за порядком, выявляет нарушения. И чем больше контора, тем больше затраты на безопасность.

8. НДС. Все социальные налоги, которые вы платите с доходов сотрудников, не содержат НДС, который вы могли бы принять к зачету. А вот если сторонний поставщик — плательщик НДС, то при сопоставлении стоимости его услуг с вашими затратами на ФОТ налоговую ставку нужно учитывать. То есть сравнивать собственные затраты с его услугами нужно корректно — вычтя из его цены НДС.

На нашем сайте, по ссылке <http://www.sapcons.ru/publication/10> вы можете бесплатно скачать простенькую модель в формате Excel, которая позволит примерно прикинуть разницу между собственными затратами на бизнес-процесс и услугами сторонней компании. К ней же прилагается инструкция по использованию и расшифровка всех формул. В нее можно по-разному подставлять цифры, ее можно модифицировать. Точного результата она не гарантирует, но пищи для размышлений даст достаточно.

Но в любом случае самая главная статья затрат для любого бизнеса — рабочее время его ключевых сотрудников. Время — это единственный невосполнимый экономический ресурс, и терять его на мелочи — непозволительная роскошь. Предположим, ваш сотрудник, талантливый руководитель, потратил 30 минут на организацию работ, которые можно было бы передать на аутсорсинг. Не было ли бы полезнее для бизнеса, если бы те же 30 минут он потратил на разработку нового продукта? На звонок важному клиенту? Переговоры со стратегическим поставщиком? Обсуждение с ключевыми сотрудниками их планов? В бизнесе есть два типа процессов — двигающие его вперед и помогающие осуществлять

движение. В первые нужно щедро инвестировать ресурсы, такие как деньги и время ключевых сотрудников. А над вторыми стоит задуматься — а не передать ли их на аутсорсинг? Говорят, в центральном офисе Nike работает всего 17 человек. Наверное, врут. Но Nike известна как компания, многое отдающая на аутсорсинг.

Убежден, что аутсорсинг также станет трендом ближайшей пятилетки. Все больше компаний поймут, что для выживания в новом, недружелюбном мире компаниям необходимо тратить все время и силы ключевых сотрудников не на уборку и IT-задачи, а на свой продукт, на свои продажи, на своих клиентов.

## ТРЕНИНГ «АУТСОРСИНГ»

СЭКОНОМЬ 20% И СОХРАНИ КАЧЕСТВО И СКОРОСТЬ!

### **ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА**

*Научить слушателей правильно понимать стратегическую и экономическую сущность аутсорсинга. Показать преимущества аутсорсинга для стратегии бизнеса.*

### **АУДИТОРИЯ**

*Собственники бизнеса, генеральные директора, директора по экономике и финансам.*

### **ПРОГРАММА ТРЕНИНГА**

- *Стратегия бизнеса — сколько выгоды можно извлечь, сфокусировавшись на главном*
- *Затраты предприятия. Как перестать смотреть на них по-бухгалтерски и научиться мыслить экономическими категориями*
- *Как правильно учитывать ресурсы предприятия*
- *Какую выгоду может принести максимальная загрузка ресурсов*
- *Как правильно считать финансовую выгоду от аутсорсинга*

### **В ХОДЕ ТРЕНИНГА СЛУШАТЕЛИ УЗНАЮТ:**

- ✓ *Что реальные затраты их предприятия выше, чем им кажется*
- ✓ *Что аутсорсинг стоит дешевле, чем они думают*
- ✓ *Что существует масса нематериальных преимуществ перехода на аутсорсинг*
- ✓ *Что разумный переход на аутсорсинг может помочь их бизнесу стать гораздо успешнее*

ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ?

–79267761578 [saglere@sapcons.ru](mailto:saglere@sapcons.ru)



www.sapcons.ru

## Глава 14

### Тренд 7. Корпоративное управление

В первой части мы уже говорили о «[западне собственника](#)» — усталости владельцев от бизнеса на фоне необходимости быстрых и решительных антикризисных действий. Российские собственники устали вести дела сами, но также не готовы полностью передавать свои компании детям или наемным менеджерам. В России уже наметился явный тренд, который станет выходом из «западни» для многих компаний — переход частного бизнеса на стандарты корпоративного управления.

Если коротко, корпоративное управление — это форма управления бизнесом, при которой ключевые стратегические полномочия не сосредоточены в руках одного лица (акционера или генерального директора), а переданы коллегиальному органу управления, совету директоров. При этом совет директоров — это вовсе не топ-менеджеры компании (они на самом деле называются «правление») и не акционеры, собравшиеся за одним столом. [Совет директоров](#) — это специально созданный орган, группа людей, принимающих решение на коллегиальной основе.

При словах «совет директоров» нам обычно мерещатся строгие офисы на Уолл Стрит или здания нефтяных компаний. Совет директоров ошибочно считается атрибутом крупного бизнеса, хотя на западе существуют и весьма успешно работают компании, в которых сотрудников меньше, чем членов совета директоров.

По российским законам большинство компаний с госучастием должны управляться советом директоров. Это же распространяется и на частные акционерные общества, чьи акции обращаются на бирже. Но и непубличным частным компаниям любой формы собственности и размера никто не запрещает вводить у себя советы директоров. Например, я вхожу в состав СД трех компаний, одна из которых полностью государственная, вторая — с госучастием, а третья частная. И эта частная компания ввела у себя стандарты корпоративного управления просто по инициативе собственника, который увидел в этом возможность для себя меньше работать, не теряя при этом контроль над бизнесом.

В совет директоров входят акционеры, представители менеджмента (обычно генеральный и финансовый директора) и независимые директора. Независимые директора — это приглашенные эксперты, чей опыт и знания могут быть полезны для бизнеса. В роли независимых

директоров могут выступать друзья владельцев бизнеса, директора других компаний, не конкурирующих с этой. Главное, чтобы независимые директора могли внести весомый вклад в стратегическое управление предприятием.

Совет директоров не занимается оперативным управлением, для этого есть менеджмент. Совет директоров берет на себя функции, которые часто выполняет акционер — утверждает разработанную менеджментом стратегию, нанимает и увольняет директоров, утверждает бюджет, утверждает крупные сделки и кредиты. При совете директоров часто работают специализированные комитеты, обычно комитет по стратегии и комитет по аудиту. Последний осуществляет мониторинг финансовой деятельности от имени акционеров и совета директоров, проще говоря — присматривает за генеральным директором.

Создавая совет директоров, акционер передает ему многие функции, которые до этого выполнял он сам. Но поскольку решения теперь принимаются коллегиально, акционер может быть уверен, что качество решений повышается (если в состав СД входят действительно профессионалы), а степень его участия — снижается. А поскольку еще и за операционной деятельностью надзирает комитет по аудиту, акционер может быть уверен, что и без его ежедневного участия компания не собьется со стратегического курса, а менеджмент не сможет злоупотребить своими полномочиями.

Совет директоров хорош еще и в случае акционерных конфликтов. Когда собственники по-разному смотрят на будущее бизнеса и не могут договориться, они могут передать полномочия по ключевым решениям совету директоров. Разумеется, они и сами будут в него входить, но присутствие независимых директоров поможет им уравновесить позиции сторон и спокойнее находить компромиссы.

Все больше и больше частных компаний в России передают стратегическое управление совету директоров. Их владельцы убеждены, что одна голова — хорошо, а несколько — лучше. Что экспертный совет, состоящий из профессионалов с разносторонним опытом, будет принимать более взвешенные и качественные решения, чем один акционер. Что присутствие в совете директоров грамотных независимых директоров избавит их от вечной дилеммы — то ли полностью доверять суждениям и решениям генерального директора, то ли самим глубоко погружаться во все вопросы. Теперь они могут переложить это на совет директоров.

Советы директоров существуют в компаниях по всему миру. Для России это пока, скорее, экзотика, но когда-то экзотикой были маркетинг,

управленческий учет и бюджетирование, планирование продаж. Наличие совета директоров — признак зрелости бизнеса и его владельцев.

Конечно, члены совета директоров работают не бесплатно, и содержание СД станет одной из статей затрат компании. Но если совет директоров сбалансирован, если в него входят исключительно профессионалы, искренне пытающиеся использовать весь свой опыт и знания на благо бизнеса, то эти затраты с лихвой окупаются.

## Заключение

Как я уже говорил в самом начале, я не ставил перед собой задачу изречь истину. Моей целью было лишь обратить внимание читателей на несколько тенденций и предложить им поразмышлять над ними. Возможно, эти размышления могут вылиться в идеи и управленческие решения, которые помогут их компаниям пройти через долгую полосу стагнации, которая нас ждет.

Наверняка трендов в реальности окажется больше, а некоторые из них будут развиваться совсем не так, как я описывал. Я, как и вы, неспособен видеть будущее. Но обдумывание возможных сценариев его развития может помочь нам подготовиться к нему.

Как практикующий генеральный директор крупной дистрибуторской компании и как консультант я часто вижу, как владельцы бизнеса и топ-менеджеры слишком фокусируются на вопросах сегодняшнего дня и слишком верят в методы, приносившие успех в прошлом. Видя текущие операционные проблемы (например, падение выручки или маржинальной прибыли), они пытаются решать их так же, как делали это в «тучные годы». Но мир изменился, и нам придется это признать, даже если нам это не нравится.

Экономика страны исчерпала все ресурсы роста. В течение двух десятилетий ее толкали вперед сразу несколько факторов — слабая насыщенность практически всех рынков, рост доходов населения, простимулированный постоянно растущей ценой на нефть, бум потребительского кредитования, ненасытная жажда потребления.

Все это закончилось. По данным бизнес-изданий, в IV квартале 2013 года даже розничная торговля (один из локомотивов роста экономики в последние годы) столкнулась с небывалым фактом — объемы продаж во время предновогоднего ажиотажа не превысили результаты прошлого, 2012 года. Пережив кризис 2008 года потребители научились умерять свои аппетиты при первых признаках экономической угрозы. Несмотря на то, что общая задолженность граждан банкам уже превысила 10 трлн, темпы роста потребительского кредитования снижаются, поскольку не только население, но и банки стали осторожнее, более пристально всматриваясь в каждого потенциального заемщика.

Многие отрасли (например, отделочные материалы или одежда) уже столкнулись с падением спроса, для многих это еще впереди. Причем,

как уже было сказано в начале, это будет не кратковременный спад, как в 1998-м, а долговременный тренд. И спастись от него парой-тройкой увольнений или экономией на корпоративных телефонах уже не удастся.

Многим компаниям придется полностью изменить свою бизнес-модель. Кому-то придется выйти на новые рынки или выпустить новые, непривычные товары. Кто-то будет вынужден не только производить и продавать, но и оказывать сервисные услуги. Другие будут вынуждены выходить в непривычные каналы сбыта.

Последствия ошибок в решениях такого уровня могут быть чудовищными. Неправильно инвестированные средства, неверно выбранное направление движения могут стоить бизнесу жизни. И в этом свете важно принимать решения, пытаясь учесть как можно больше будущих трендов, которые пока выражены слабо, но уже скоро станут нормой.

Обдумывание трендов необходимо не только для защиты от угроз, оно полезно и для поиска благоприятных возможностей. Каким бы тяжелым кризис не оказался, бизнес как вид деятельности не исчезнет. И в каждой сфере, в каждой отрасли найдутся компании, которые сумеют поймать ветер и обратить изменения во внешней среде себе на пользу.

Конечное, описанные мною 7 условно позитивных трендов не описывают всей гаммы возможных изменений бизнес-среды. В реальности их будет гораздо больше. Поэтому важно, прочтя эту книгу, продолжать размышлять об этом и стараться видеть вокруг слабые ростки других важных трендов, которые можно будет использовать с выгодой для себя.

Я надеюсь, что эта книга оказалась для вас полезной. Если вы хотите обсудить с нами свои мысли, вопросы и идеи, которые возникли у вас во время прочтения, заходите на наш сайт [www.sarcons.ru](http://www.sarcons.ru) и пишите нам!

*Искренне ваш,*  
Святослав Бирюлин



**Бирюлин Святослав**

**7 негативных трендов внешней среды  
для российского бизнеса в 2014–2019 гг.**

Как изменится внешняя среда  
и как бизнес на это отреагирует?

СПб.: Sapiens Consulting Publishing, 2014.