

СЛЕДУЮЩИЙ

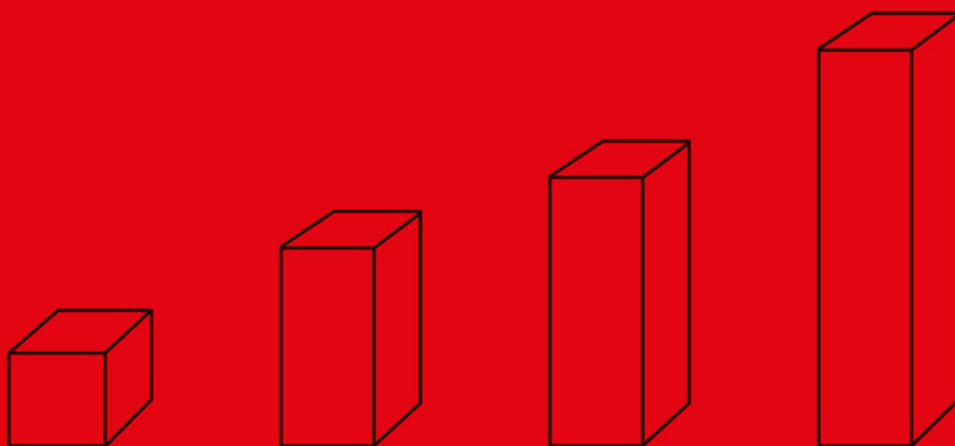
Стратегический менеджмент

УРОВЕНЬ

НОВОЙ ЭПОХИ

Как построить превосходную бизнес-модель
и разработать эффективную стратегию
для роста вашей компании

альпина PRO



АНДРЕЙ КОЛЯДА

 **Emas**[®]
Евразийская Школа Менеджмента
и Администрирования

Андрей Коляда

**Следующий уровень.
Стратегический
менеджмент новой эпохи**

«Альпина Диджитал»

2023

Коляда А.

Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи /
А. Коляда — «Альпина Диджитал», 2023

ISBN 978-5-20-600223-2

В XX веке менеджеры пользовались такими широко известными инструментами, как PESTEL, пять сил Портера, SWOT, матрицы BCG, McKinsey и т. п. Автор книги «Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи. Передовые методы и инструменты бизнес-стратегии для роста вашего бизнеса» Андрей Александрович Коляда, ректор российской бизнес-школы EMAS, утверждает, что в стенах его учреждения удалось разработать методику, которая намного превосходит все эти устаревшие инструменты. Не раскрывая здесь секретов новой методики, скажем только, что в книге содержатся реальные кейсы и примеры расчетов, которые помогут освоить прогнозирование и анализ рынков, составление сценариев развития событий на внешнем и внутреннем уровне, а также моделирование. Примеры подобраны так, что их легко приложить к бизнесу в любой сфере. На этой теме автор останавливается особо, говоря о том, как повестку конкретного рынка можно обобщить и проанализировать с более глобальной точки зрения. Особенно интересно, что автор готов поделиться своей методикой с преподавателями вузов бесплатно и даже без согласования с ним (однако преподавателям бизнес-школ нужно все же согласовать использование методики с автором). Понятно, что частные лица могут свободно применять методику на благо собственного бизнеса. Думается, что книга «Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи. Передовые методы и инструменты бизнес-стратегии для роста вашего бизнеса» представляет своего рода вызов традиционной науке о менеджменте – кто же победит?! Забудьте рассказы о том, что люди – это ключевая ценность вашего бизнеса. Это либо наивный и дилетантский, либо лукавый взгляд на реалии бизнеса. Опытные мудрые руководители и HR знают, что это совершенно не так: люди не должны быть главной ценностью компании. Вы узнаете • Как отличить тактику от стратегии в менеджменте;

- Как составить эффективную бизнес-модель для вашего предприятия;
- Как составить систему мотивации персонала;
- Чем хорошая бизнес-стратегия отличается от плохой;
- Как управлять корпоративной культурой предприятия.

В целом ваша стратегия должна быть нацелена на наращивание прибыли, а не выручки. Если в каком-то из годов в течение горизонта планирования вы допускаете снижение прибыли, это должно иметь внятное стратегическое обоснование и компенсироваться прибылями в будущих периодах. Для кого Для менеджеров и консультантов, для владельцев бизнеса, для студентов экономических специальностей, для всех, кому интересен менеджмент.

ISBN 978-5-20-600223-2

© Коляда А., 2023

© Альпина Диджитал, 2023

Содержание

От автора	8
1	11
2	29
§ 2.1. Инструмент MVC-1© – Моделирование, анализ и прогнозирование рынка. Выбор целевых кластеров	37
2.1.1. АЛГОРИТМ моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц[4]	38
2.1.2. ПОЯСНЕНИЯ К АЛГОРИТМУ моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц	48
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Андрей Коляда

Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи

Рецензенты: *В.П. Горшенин*, д.э.н., профессор, советник генерального директора по проектам АО «НПО Лавочкина»;

Ю.О. Плехова, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой правового обеспечения экономической и инновационной деятельности Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Редактор *Е. Деревянко*

Руководитель проекта *Е. Киричек*

Дизайн обложки *Н. Морозова*

Корректоры *О. Смирнова, Е. Иванова, Н. Казакова*

Компьютерная верстка *Т. Миронова, Б. Руссо*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Коляда А. А., 2023

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2023.

* * *

Андрей Коляда

СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

Стратегический менеджмент
НОВОЙ ЭПОХИ

Как построить эффективную бизнес-модель
и разработать эффективную стратегию
для роста вашей компании



Москва
2023

От автора

О чём и зачем эта книга

Я рад, уважаемый читатель, что вас заинтересовал новый уровень бизнес-стратегии и стратегического менеджмента, о котором рассказывается в этой книге. Вероятно, вы уже задумываетесь о том, как перевести управление вашей компанией на новый уровень и обеспечить её рост в эпоху современного бизнеса. Эта книга послужит вам хорошим подспорьем. В ней сконцентрирован мой более чем 20-летний опыт руководителя, консультанта и бизнес-тренера по стратегическому менеджменту и бизнес-стратегии, а также практика многих тысяч управленцев со всего мира, которые обучались на моих занятиях. Я делюсь с вами знаниями, которые получил, работая на российском и глобальном рынках, в том числе в жёстких кризисных условиях.

Я обещаю научить вас новому стратегическому менеджменту и работе с инструментами бизнес-стратегии, которые обеспечат быстрый рост вашей компании. Это не пустые слова. Методика, представленная в книге, не просто отвечает требованиям современной эпохи, но и на голову превосходит общеизвестный инструментарий прошлого века (PESTEL, пять сил Портера, SWOT, матрицы BCG, McKinsey и т. п.). Я уверен, что он давно и безнадежно устарел и не решает большинство задач, с которыми ежедневно сталкиваются управленцы.

Значительная часть инструментов, о которых пойдёт речь, и сама методика были созданы мною и прошли многолетнюю апробацию во множестве отраслей на российском и зарубежном рынках. Обучение стратегическому менеджменту и практической работе с инструментами бизнес-стратегии, которые описываются в книге, обеспечило EMAS¹ статус единственной в России глобальной бизнес-школы и ведущего эксперта по этой дисциплине. Руководители со всего мира поступают в EMAS на программы MBA, Executive MBA, DBA и отдельные тренинги, чтобы овладеть этой методикой. Они выбирают EMAS, так как подавляющее большинство других школ бизнеса не дают сопоставимый уровень знаний по этой дисциплине, используя общеизвестные, но устаревшие инструменты.

Новые инструменты были созданы для решения современных задач. Их главное преимущество – алгоритмичность и методическая цельность. Являясь неотъемлемой частью авторской методики, они призваны обеспечить опережающий рост компании на рынке и победу над конкурентами. Это утверждение справедливо для всех рынков, включая кризисные, подверженные воздействию санкций и прочих негативных внешних обстоятельств.

Практика показывает, что первые 10–15 лет с момента запуска бизнес развивается по наитию, интуитивно. Чаще всего прогнозированием, стратегическим планированием, анализом рынка и самой компании занимается её основатель или кто-то из его ближайших помощников. Полноценного системного стратегического менеджмента на предприятии не существует. Иногда, понимая, что это неправильно, руководство пытается имитировать стратегический процесс с помощью так называемых стратегических сессий. Обычно они продолжаются два-три дня и сопровождаются выездами на природу или в тёплые края. Но умные люди прекрасно понимают, что это не более чем имитация.

Рано или поздно интуитивный подход себя исчерпывает. На это есть несколько причин. Во-первых, устаёт основатель компании. У него истощается запас идей и появляется желание заняться чем-то новым. Во-вторых, на предприятии трудится много людей, они производят и продают целый ряд товаров и услуг. Бизнес становится слишком громоздким, чтобы один

¹ EMAS – Eurasian Management and Administration School, Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS). Автор является создателем и научным руководителем EMAS.

человек или несколько могли удерживать в голове столько информации и эффективно определять пути развития компании. Вдобавок ежегодно усложняются внешние условия работы – растёт конкуренция, наступают кризисы, вводятся санкции и случаются другие неприятности. Это также обесценивает интуитивный способ планирования бизнеса.

Главная проблема заключается в том, что такая незамысловатая практика у многих компаний из временной превращается в постоянную. Это происходит на предприятиях малого, среднего и крупного бизнеса. На самом деле размер не имеет значения. Сплошь и рядом встречаются примеры, когда в крупной корпорации настолько примитивные бизнес-стратегия и уровень стратегического менеджмента, что по этим показателям она недалеко ушла от киоска, торгующего овощами и фруктами. Особенно ярко это продемонстрировали кризисы, вызванные COVID-19 и противостоянием России и Запада.

В итоге большинство компаний, ранее успешных, быстро заходят в тупик. Проверить, находится ваше предприятие в тупиковом положении или нет, очень просто. Достаточно хотя бы одного из нижеперечисленных признаков:

1. Продажи растут не быстрее рынка и, очевидно, зависят от его динамики.
2. Высший менеджмент понимает, что рост предприятия в последнее время – не его заслуга, что он стал возможен благодаря рыночному росту.
3. Руководство чувствует, что конкуренты не отстают или даже опережают компанию в её развитии.
4. Управленец высшего звена ощущает себя белкой в колесе, он видит, что тратит время на множество мелких несерьёзных вопросов, которые не влияют на долгосрочное развитие организации, тогда как по-настоящему важные задачи не решаются вовремя.
5. Попытка собственника передать дела наёмному топ-менеджеру и отойти от бизнеса заканчивается провалом, развитие предприятия замедляется или идёт по другому пути, владелец недоволен и вынужден вернуться к непосредственному управлению.

Шансы возобновить рост у таких компаний минимальные. Зайдя в тупик, они будут медленно и незаметно угасать, а затем прекратят существование. Всегда найдутся конкуренты, которые не угодят в эту ловушку или преодолеют её. Они задавят отставших, на освободившееся место придут новые эффективные игроки и перекосят рынок в свою пользу.

Я уверен, вы, уважаемый читатель, не раз видели подобные примеры. Казалось бы, предприятие было успешным и быстро растущим, а через несколько лет, смотришь, оно уже зачахло. Такое происходит, когда нет грамотного управленца, который сумел бы внедрить эффективную систему стратегического менеджмента и обеспечить процветание организации на высококонкурентном рынке. Единственным виновником случившегося является менеджер высшего звена, руководитель компании. Зачастую тот же человек, который некогда обеспечил быстрый взлёт бизнеса. Почему так происходит, я подробно объясню в главе 1. Если случай не самый запущенный, дело поправимо – надо лишь внедрить в компании грамотный современный стратегический менеджмент.

Книга, которую вы держите в руках, даст вам проверенный алгоритм внедрения современной системы стратегического менеджмента и стратегического планирования. Хочу отметить, что описанная методика и инструментарий применимы в компаниях любого размера и любых областей деятельности *без исключения!* Это утверждение доказано многолетней консалтинговой и преподавательской практикой, которая охватывает сотни предприятий из разных отраслей экономики в десятках стран на всех континентах. Прочитав эту книгу, вы получите исчерпывающий управленческий инструментарий, который необходим для внедрения передовых бизнес-стратегии и стратегического менеджмента в деятельность компании, которая вас интересует.

Хочу сразу предупредить, что изучение методики и её отдельных инструментов требует от вас усидчивости и внимания. Вместе с тем я сделал всё от меня зависящее, чтобы

объяснить сложные вещи простым языком. Иногда для разрядки атмосферы я даже стараюсь шутить. Изначально я даже вставил в рукопись смайлики, чтобы подсказать вам, где нужно улыбаться. Но издательство объяснило мне, что серьёзные авторы так не делают, и всё удалило. Поэтому вам придётся находить шутки и улыбаться им без подсказки с моей стороны.

Уверен, что книга окажется полезной и самым благотворным образом скажется на вашей карьере и на судьбе вашей компании. Она поможет вам перейти на следующий уровень. Чтобы это произошло, давайте перейдём к делу и начнём изучение стратегического менеджмента новой эпохи.

1

Тактическая и стратегическая модели развития бизнеса. Как управленцы сначала делают компании успешными, а затем их губят

Хотя это лишь первая глава книги, она, на мой взгляд, является одной из важнейших. Я надеюсь, уважаемый читатель, что сумею убедить вас в справедливости изложенных в ней тезисов. От этого зависит, насколько полезной окажется вся книга. Если вы со мной согласитесь, значит, скорее всего, сможете внедрить описанную в книге методику и станете пользоваться её инструментами в работе своей компании. Поэтому прямо сейчас я подробно расскажу о ключевых аспектах построения системы управления бизнесом в рамках стратегического менеджмента – о стратегии, тактике, лидерстве, корпоративной культуре и основополагающих подходах к созданию системы мотивации персонала. Эта глава поможет вам сформировать комплексное представление о грамотном стратегическом менеджменте и его отличиях от привычного оперативного (тактического) управления. Конкретные инструменты мы рассмотрим в следующих главах.

На рис. 1 показаны объекты внимания руководителя в тактической и стратегической моделях развития бизнеса. Руководителями мы будем называть не только менеджеров высшего звена, но и начальников структурных подразделений, то есть всех, у кого в подчинении находится хотя бы один сотрудник.



Рис. 1. Тактическая и стратегическая модели развития бизнеса. Объекты внимания руководителя

Начнём обсуждение с тактической модели развития бизнеса.

Большинство руководителей в течение всей своей карьеры, от самого старта до самой пенсии, работают строго определённым образом. Каждый день они приходят на работу и занимаются чётко определёнными вещами, которые в менеджменте называют объектами внимания.

Во-первых, их заботит перечень **товаров и услуг** предприятия – это первый объект внимания в тактической модели развития бизнеса (в менеджменте товары и услуги часто именуется «продуктами», соответственно, мы также часто будем использовать этот термин). Адекватен ли он рыночному спросу? Удовлетворяет ли потребности клиентов и насколько соответствует необходимому уровню качества? Я редко встречал руководителей, полностью удовлетворённых продуктовым портфелем своей компании.

С топ-менеджерами предприятий в данном случае всё понятно. Тогда какое отношение к этому вопросу имеют руководители большинства структурных подразделений? Многие из них не связаны с формированием продуктового портфеля. Чтобы найти ответ, давайте сделаем шаг в сторону и обсудим одну любопытную концепцию.

NOTA BENE

Как оценить эффективность работы структурных подразделений? Это один из важнейших вопросов, который всегда волнует высшее руководство компании. У большинства топ-менеджеров попросту нет адекватных инструментов для проведения таких оценок, хотя они не всегда готовы в этом признаться. Зачастую оценка делается навскидку и в основном опирается на субъективное восприятие. «Учитывая сложившиеся обстоятельства, я считаю, что это подразделение работает эффективно, а то – неэффективно. Почему? С этим отделом у меня нет проблем, а руководитель той службы не вылезает из моего кабинета». Это распространённый подход к оценке эффективности деятельности нижестоящего менеджмента. Есть, однако, более разумное решение. Чтобы понять, какое именно, обсудим одну гипотетическую ситуацию.

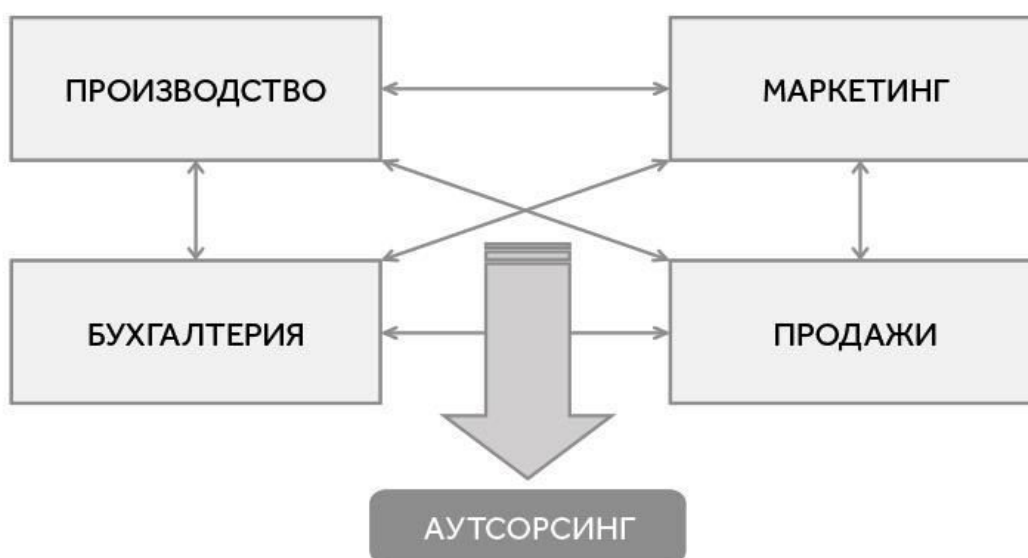


Рис. 2. Оценка эффективности структурных подразделений

Давайте рассмотрим вариант, при котором мы отказываемся от услуг одного из своих подразделений в пользу аутсорсинга (рис. 2). Иными словами, выводим подразделение из штатной структуры и всю его работу

передаём независимому поставщику. Во многих странах мира сплошь и рядом предприятия закрывают собственное производство и покупают аналогичные товары в другом месте, например в Юго-Восточной Азии. Это образец классического аутсорсинга. Зачастую малый и средний бизнес передаёт ведение бухгалтерии на сторону, отказывается от собственного отдела продаж в пользу дистрибьюторов или сокращает маркетинговое подразделение в пользу стороннего подрядчика и т. п. Разумеется, чем крупнее предприятие, тем чаще оно предпочитает держать собственные службы. Тем не менее даже в этом случае можно обсуждать возможность аутсорсинга. В общем, эта концепция не нова, она давно и успешно используется во всем мире, включая Россию. Сейчас я не призываю отказаться от собственных подразделений, а лишь предлагаю рассмотреть такой вариант для решения задачи по оценке эффективности работы.

Когда мы начинаем задумываться об аутсорсинге, даже гипотетически, возникает отличная возможность объективно оценить эффективность труда сотрудников. Например, можно узнать цену, которую потенциальный поставщик просит за работу, объём и качество которой аналогичны выполняемой нашим структурным подразделением. То есть можно сравнить затраты на содержание штатного подразделения с ценой услуг сторонней организации. Иными словами, мы переходим от субъективных оценок к объективным показателям.

Как только руководство компании начинает оценивать количество и качество работы собственных подразделений в сравнении с затратами на их содержание, **руководители служб внезапно понимают, что на самом деле возглавляют предприятие в миниатюре!** Они тоже являются производителями, только выпускают товары или услуги для внутренних клиентов – других структур компании. «Производство» работает для «Продаж», которые хотят получать качественные товары в надлежащем количестве и в оговорённый срок. «Бухгалтерия» оказывает услуги всем структурам предприятия. «Юридическая служба» готовит документацию для «Продаж», «Высшего руководства» и других структур. «Логистика» выполняет перевозки для «Продаж», а те оказывают «Высшему руководству» услуги по реализации продукции. «Маркетинг» помогает «Продажам» и так далее. Работая в одной организации, каждое структурное подразделение производит и продаёт товары и услуги другим структурным подразделениям. И, соответственно, покупает товары и услуги у своих коллег. А раз все мы являемся производителями, продавцами и покупателями, то если мы недовольны качеством или количеством, «стоимостью», то мы имеем право и отказаться от таких товаров и услуг в пользу более выгодного предложения от стороннего поставщика!

Разумеется, концепцию аутсорсинга нельзя, да и не нужно применять ко всем подразделениям. Иногда держать собственную службу правильнее, чем обращаться к услугам сторонней организации, даже если руководитель понимает, что переплачивает. Помимо удобства есть и другие соображения: безопасность, независимость, скорость и т. п. В данном случае мы говорим об аутсорсинге лишь для оценки эффективности работы. Никто не заставляет меня как руководителя отказываться от подразделений в штате собственного предприятия. Нет! Однако с точки зрения эффективности полезно узнать рыночную стоимость аналогичных работ и услуг. Эта

информация позволит топ-менеджеру объективно оценить пользу внутренних служб. Когда руководители подразделений узнают об этом подходе, они начинают относиться к своей работе как к бизнесу внутри бизнеса.

Таким образом, понимая, что объективным фактором оценки эффективности работы подразделения является объём и качество выполняемой им работы в соотношении с величиной затрат на его содержание, руководитель подразделения начинает относиться к вверенной ему структурной единице как к квазибизнесу, мыслить как топ-менеджеры компании и думать об адекватности продуктового портфеля, который производит его служба. Т. е. руководитель подразделения, как и руководитель компании, имеет свой портфель товаров и услуг. Разница лишь в том, что клиенты у него не внешние, а внутренние – другие структурные подразделения. Если начальник среднего звена хочет сделать успешную карьеру, он позаботится о том, чтобы коллеги были довольны работой его структуры и услугами, которые она оказывает внутри предприятия.

Именно поэтому хороший руководитель подразделения, как и руководитель компании в целом, постоянно размышляет об адекватности товаров и услуг, производимых его структурой, с точки зрения внутренних клиентов – других подразделений.

По этой причине все мои утверждения о топ-менеджере организации справедливы и в отношении руководителей её подразделений.

Нужно иметь в виду, что описанный подход к оценке эффективности работы структурных подразделений, помимо очевидных положительных сторон, имеет ряд отрицательных. Он помогает ответственно относиться к работе, но вместе с тем в коллективе возрастает напряжённость. Поэтому в данном случае крайне важным является наличие эффективной системы мотивации на предприятии (не стимулирования, а мотивации; стимулирование – это когда человек побуждается двигаться к результату деньгами или аналогом, мотивация – это когда человек побуждается чем-то ещё, помимо денег). Роль руководителя предприятия – лидера, который ведёт за собой людей, – в такой системе возрастает.

Теперь, обсудив методику оценки эффективности работы подразделений и разобравшись, почему в тактической модели развития бизнеса товары и услуги являются объектом внимания у руководителей не только высшего, но и среднего звена, перейдём к обсуждению других объектов.

Вторым объектом ежедневного внимания управленцев в тактической модели являются **маркетинг и продажи**. Любопытно, я практически не встречал в своей жизни управленцев, которые были бы системно довольны уровнем продаж своего предприятия. Большинство из нас – руководителей высшего звена – не довольны. Руководители считают, что продавать нужно больше и лучше. Проблема заключается в том, что чаще всего мы не знаем, как это сделать... С начальниками подразделений та же история. Как только компания внедряет описанную выше систему оценки эффективности работы, мышление руководителей среднего звена меняется в нужную сторону. Они начинают понимать, что их задача – производить и «продавать» как можно больше товаров и услуг для других подразделений предприятия в расчёте на единицу затрат.

Третий объект внимания: большинство управленцев беспокоятся о бесперебойном **производстве** товаров и услуг. Если вы когда-либо сталкивались с производством, то прекрасно меня поймёте. Что бы вы ни выпускали, добиться непрерывности производственного процесса невероятно сложно. Закон Мерфи гласит: если что-нибудь может пойти не так, оно пойдёт

не так. Вот в производстве всё именно так и есть. Там вечно всё идёт неправильно. Речь даже не о том, будет сбой или нет. Вопрос ставится иначе: когда произойдёт сбой и каковы будут его последствия? На собственном опыте мы знаем, что невозможно полностью исключить производственные накладки. Руководитель прилагает массу усилий, чтобы свести число ошибок до разумного уровня и минимизировать ущерб.

Важно понимать, что производством занимается каждый, кто зарабатывает деньги. С точки зрения стратегического менеджмента неважно, о чём идёт речь: о товарах в физическом смысле или о «воздухе», т. е. об оказании услуг и торговле. Всё это производство, производственный процесс. Оно вызывает постоянную головную боль у руководителей, поэтому они уделяют ему значительную часть своего рабочего времени. Это утверждение справедливо и для руководителей предприятий, и для начальников внутренних подразделений. У каждого из них своё производство. Они стремятся уменьшить число сбоев в бизнес-процессах компании (подразделения) и повысить эффективность работы *без внесения существенных изменений в бизнес-модель*. Подробнее о том, что такое бизнес-модель, вы узнаете в следующих главах книги.

Четвёртый объект внимания в тактической модели развития бизнеса, на который ежедневно тратят силы руководители, – это **персонал**. Неважно, управляете вы целым предприятием или его подразделением, но работают с вами обычные люди, не роботы... А люди – это существа, склонные к конфликтам, выяснению отношений и другим милым радостям, которые поглощают время руководителя. Из-за этого управленец прикладывает много усилий, чтобы сделать коллектив работоспособным, не допустить в нём разброд и шатания, направить эмоции подчинённых в продуктивное русло. И так – постоянно, без конца и края.

Психологи утверждают, что люди разумны, но иррациональны. Иными словами, наши поступки должны основываться на доводах разума, но зачастую происходит с точностью до наоборот. Разум – лишь тонкий налёт, который прикрывает наше иррациональное подсознание и даёт некое рациональное обоснование изначально иррациональным порывам. Это милое обстоятельство делает работу руководителя с людьми ещё более турбулентной.

Ну и наконец, пятый объект – **финансы**. Руководители высшего звена взаимодействуют с банками, инвесторами, кредиторами, дебиторами, занимаются бюджетированием, контролем расходов и т. п. У начальников подразделений схожие заботы. Вместе с подчинёнными они должны безукоризненно выполнять поставленные задачи, не выходя за рамки выделенного им бюджета, как правило скудного. Любые превышения не особо приветствуются, поэтому приходится вечно следить за расходами.

Совокупность вышеперечисленных объектов внимания занимает всё рабочее время подавляющего числа руководителей. Изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год, от начала и до конца своей карьеры подавляющее большинство руководителей предприятий и структурных подразделений уделяют всё своё время шлифовке указанных вопросов. Делают они это в искреннем стремлении повысить эффективность бизнеса, повысить производственные показатели, добиться новых успехов. В простонародье такой подход называется «текучкой». А в терминологии менеджмента – **тактической моделью развития бизнеса**. Её суть заключается в том, что руководитель вникает во все детали и *концентрирует на себе принятие всех или практически всех решений* в области продуктового портфеля, финансов, маркетинга и продаж, производства, персонала. И неприятная правда заключается в следующем: **именно находясь в тактической модели развития бизнеса, руководители и заводят свои предприятия в тупик, губят их!**

Самое интересное здесь, что каждый из нас, каждый из руководителей, имеет свой личный опыт, который доказывает, что описанный выше метод руководства, т. е. вникание во все детали и концентрация принятия всех (или почти всех) решений на себе, – это самый эффективный способ руководить. Особенно это справедливо в отношении собственников предпри-

ятий, которые начинали свой бизнес с нуля. Поэтому именно на примере собственника я и покажу наличие у каждого из нас личного опыта, который убеждает в этом.

Предположим, что я начинающий предприниматель, владелец недавно созданной фирмы, а вы, уважаемый читатель, мой наёмный сотрудник. Меня осенила гениальная бизнес-идея, а вас и ещё несколько человек я нанял для её реализации. Мы разместились в одном помещении. Наш офис и производство состоят из единственной арендованной комнаты, где в течение всего дня я сижу вместе с работниками. У меня нет отдельного кабинета, секретарши (что печально) и комнаты отдыха. Каждому сотруднику я дал ноутбук, телефон и конкретные указания, что и как делать. Сам я тоже работаю – постоянно контактирую с клиентами и поставщиками.

Согласитесь, в этой ситуации я контролирую всё, что происходит в компании: своими глазами вижу, как работает каждый человек, слышу, кто, как и с кем общается. Я могу оперативно вмешаться в деятельность любого подчинённого и, если что-то пошло не так, исправить ситуацию. Если кто-то вместо работы будет проводить время в социальных сетях, я быстро это вычислю и пресеку. Мои решения основываются на объективной информации, и, если я умён и талантлив, они, скорее всего, правильные.

Заметьте, только что я описал тактическую модель развития бизнеса. Очевидно, что на данном этапе она весьма эффективна, более того, на первых порах нельзя работать иначе. Если начинающий предприниматель не будет вникать во все детали, контролировать каждый шаг сотрудников, не станет общаться с контрагентами и лично принимать все решения, он неминуемо прогорит. Без личного участия в становлении бизнеса не понять его специфику и ключевые нюансы. Именно на этом этапе начинающие коммерсанты обретают уверенность в том, что тактическая модель – то есть вникание во все детали и концентрация принятия решений на себе – это и есть самый эффективный способ руководить.

Допустим, моя бизнес-идея оказалась удачной, и дело успешно развивается. Компания по-прежнему живёт без излишеств. Мы продолжаем сидеть в одной комнате. У меня всё ещё нет своего кабинета и секретаря. Чтобы производить и продавать больше, нужно увеличивать штат, поэтому я беру в аренду соседнюю комнату. Теперь у моего предприятия два помещения. В первом нахожусь я со старожилками компании, а во втором, прямо за стеной, разместились новые сотрудники.

Уважаемый читатель, какой вопрос возникнет у меня с первой же минуты, когда за стеной, во второй комнате, приступят к работе новички? Я уверен, что вы угадали. «Чем они там занимаются?»

Могу ли я столь же тщательно контролировать подчинённых, как и раньше? Разумеется! Я начинаю курсировать между комнатами и в каждой из них стараюсь появляться неожиданно, чтобы люди не расслаблялись и были в тонусе! Вдобавок можно установить видеокамеру и повернуть мониторы рабочих компьютеров так, чтобы видеть, кто чем занят.

Мой бизнес успешен и продолжает расти. Компания занимает два этажа, затем три, потом целое здание! Получится ли у меня обеспечить прежнюю степень контроля? Конечно! Только я бегаю не между комнатами, а между этажами! Прекрасный спорт, скажу я вам!

Затем у меня появляется офис в другом городе...

И вот здесь я понимаю, что с такими пробежками я далеко не уйду. Меня уже не хватает на всё. Вдобавок есть ещё одно обстоятельство, которое не даёт мне покоя. Мне известно об ограничениях человеческого мозга – факт, который был сформулирован американским исследователем Джорджем Миллером ещё в далёком 1956 г.² Он выяснил, что среднестатистический человек может одновременно осмысливать, оценивать и сравнивать между собой $7 \pm$

² Miller G. A. The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. The Psychological Review, 1956, vol. 63, pp. 81–97.

2 объекта (речь идёт о кратковременной памяти). Если человек сталкивается с превышением этого количества, такой анализ уже требует существенных усилий. Если превышение значительное, качество анализа радикально снижается, и он становится поверхностным. Получается, что, когда я вникаю в большое количество дел одновременно, лично отслеживаю все детали и принимаю множество решений, эти решения некачественные, так как мой мозг уже не справляется с возросшим количеством информации, которую требуется осмысливать.

И я подхожу к решению, которое очевидно напрашивается, причём напрашивается уже очень давно (абсолютно правильное, надо сказать, решение), – я начинаю прописывать бизнес-процессы. Я ввожу в оборот инструкции, регламенты, технологические карты и требую от сотрудников регулярной отчётности по утверждённой форме. Вместо множества мелких деталей я теперь осмысливаю обобщённые отчёты. Компания разрослась, и теперь обо всём, что в ней происходит, я узнаю не собственными глазами и ушами, а из отчётов сотрудников. На их основе я продолжаю принимать управленческие решения, такие же, как и раньше, когда компания была маленькой.

А отчёт подчинённого, знаете ли, такая штука... С любым отчётом может возникнуть ряд интересных нюансов.

Ну, во-первых, отчёт не содержит всей информации о ситуации – это лишь определённая выжимка из неё. Иначе и быть не может: смысл отчёта заключается в том, чтобы дать руководителю возможность получить самую важную информацию, эрзац, оставив в стороне второстепенные нюансы. Если отчёт будет содержать в себе все детали, то руководитель просто сойдёт с ума от объёма сваливающихся на него данных. Вот здесь и заключён подвох. Какие детали важны, а какие следует отнести к маловажным, т. е. исключить из отчёта, решает подчинённый. Руководитель чаще всего просто не получает от подчинённого информацию, которую последний считает несущественной.

Во-вторых, любой отчёт, даже самая совершенная его форма, не застрахован от намеренного искажения информации подчинённым. Я, разумеется, не хочу сказать, что каждый подчинённый искажает отчёты, которые подаёт руководству. Я лишь говорю, что такое случается, и не так редко, как кажется. Я, по крайней мере, не часто получаю от своих подчинённых доклады, в которых они прямо признаются, что плохо работают. В которых говорится: «Ты знаешь, Андрей, я недостаточно хорошо выполнил твоё задание и заслужил наказание...» Не часто мне попадают на стол такие честные отчёты. Уверен, что мне попадают... и вам, уважаемый читатель, тоже. Чаще же бывает иное. На стол к руководителю почему-то попадают доклады, из которых вытекает примерно следующее: «Твоё задание, дорогой начальник, конечно же, не выполнено. Но я так старался, так старался, что чуть не погиб на работе. Наверное, поэтому меня следует наградить! А виноват в провале кто-то другой...»

Из описанного становится понятно, что, получая информацию из отчётов, я в лучшем случае руковожу своей компанией на основе неполных данных. Не данных, важность которых оцениваю я – мозг компании и залог её успехов, тот, кто её создал и вырастил, – а данных, которые посчитали важными мои подчинённые. А в худшем случае я руковожу компанией на основании не только неполных данных, но и на основании недостоверных данных – это происходит, если кто-то из подчинённых считает нужным исказить доносимую до меня, руководителя, информацию.

Сделаем вывод: по мере роста компании неизбежно падает качество доносимой до руководителя высшего звена информации. В крупных организациях руководители фактически превращаются в свадебных генералов – в реальности ничем не управляют, хотя считают иначе. Они опираются на неполные, непонятно кем и как отфильтрованные данные, к тому же не всегда достоверные. Очевидно, что в этой ситуации шансы на то, что руководитель примет неверное, ошибочное решение, максимальны!

Что же происходит, когда руководитель, основываясь на своём предыдущем положительном опыте руководства малым числом людей, не меняет своё поведение, руководя теперь уже большим коллективом, и продолжает принимать решения как ни в чём не бывало? Такой руководитель, сам того не понимая, заводит свою компанию в тупик и губит её, не осознавая, что у него более нет доступа к достоверной и полной информации. Он сам становится главной причиной торможения большого бизнеса.

Если мы построили бизнес с нуля, сами его взрастили, развили и превратили в крупную успешную компанию, то со временем можем не заметить, что «колея» изменилась. Такое случается, когда мы отрываемся от информации о происходящем на рынке и внутри нашего предприятия. Вначале мы всё делали своими руками, сами наблюдали и слушали. Мы общались с клиентами, пристально изучали конкурентов, анализировали, что у нас получается, а что нет и почему. В конце концов мы нащупали дорогу, которая привела к успеху.

Потом компания стала слишком большой, в ней стало появляться всё больше людей, всё больше проблем, масштаб этих проблем значительно вырос. Мы стали меньше размышлять о том, где находится ключ к успеху нашего бизнеса, зато всё больше времени тратили на «текучку», на вопросы, которые не являются жизненно важными для предприятия, на решения, основанные на неполной или недостоверной информации. Нам казалось, что так мы повышаем эффективность работы. А на самом деле, даже если эта эффективность в результате нашей деятельности немного возрастала, мы очень часто упускали значительно большее... **Мы упускали шансы на развитие, не замечали того, что правила игры на рынке изменились, старые рецепты больше не работают, и в результате наша компания растёт слишком медленно!** Иными словами, мы не увидели, как рынок повернул в другую сторону, и продолжили брести по инерции. Удобная дорога давно уже превратилась в узкую тропку, но мы с завидным упорством идём по ней строевым шагом и подгоняем своих людей.

Очевидно, что тактическая модель развития бизнеса эффективна при руководстве небольшим количеством людей, но начинает стремительно терять свою эффективность вместе с ростом этого количества!

Всё сказанное в отношении собственников справедливо и применительно к наёмным карьерным управленцам. Они находятся в такой же ситуации, никакой разницы. Первоначально, на этапе старта их карьеры, у них в подчинении находится малое число людей. Соответственно, тактическая модель – концентрация принятия решений по описанным выше объектам внимания на себе – показывает блестящие результаты. Управленец уверяется в том, что это единственно верный способ руководить – способ, проверенный собственным опытом. Но затем вместе с карьерным ростом в его подчинении появляется всё больше людей. Качество получаемой информации падает, следовательно, падает и качество принимаемых решений. Но человек не осознаёт этого – он руководит так, как привык...

Нарастающая неэффективность тактической модели развития бизнеса вместе с ростом количества подчинённых (ростом компании или ростом подразделения) для нас уже очевидна. Однако в контексте этой модели имеет смысл обратить наше внимание ещё на одно немаловажное обстоятельство. Это проблема низкой эффективности большинства известных систем стимулирования персонала. Каждый руководитель знает, что на определённом этапе развития работника деньги перестают его стимулировать. Что с этим делать, непонятно... Этот феномен только усиливает неэффективность тактической модели и рано или поздно превращает её в недееспособный механизм. Прежде чем перейти к обсуждению альтернатив, давайте обсудим, как персонал большинства отечественных компаний относится к своей работе.

Рассмотрим этот вопрос на примере условного Ивана, сотрудника отдела продаж. Мы выбрали это подразделение, потому что именно в продажах структура заработной платы (как правило, оклад и процент от сделок) якобы должна стимулировать человека добиваться максимальных показателей в работе. Отдельно замечу, что ситуация, которая будет описана,

справедлива для любых служб: производства, бухгалтерии, маркетинга, логистики и т. п. В любом случае выводы будут одинаковыми.

Итак, перейдём к Ивану. Пусть ему будет от 22 до 35 лет. Тогда классическая история выглядит так. Иван устраивается на работу. Давно известно, что нельзя предлагать продавцам фиксированный оклад. Это лишит их желания продавать. Человек будет сидеть и плевать в потолок, и я его хорошо понимаю, я бы делал то же самое.

Чтобы продажник не бездельничал, надо его заинтересовать, вызвать сильное желание бегать по клиентам и заключать сделки. Поэтому будем платить ему ещё и процент от продаж. Причём оклад предложим небольшой, такой, чтобы Иван всё-таки считал нашу компанию привлекательным работодателем, но при этом испытывал необходимость активно продавать для повышения заработка. В идеале, конечно же, не выплачивать оклад вовсе, а уговорить Ивана работать исключительно за процент от сделок. Но, к сожалению, немногие согласятся на такую схему. В действительности величина оклада и процентов зависит от характеристик конкретной отрасли; в отраслях с быстрыми частыми продажами обычно гарантируют небольшой фиксированный оклад и обещают большие проценты, а в отраслях с медленными редкими продажами – наоборот. Конечно, условия в разных странах или регионах России также влияют на уровень приемлемого оклада. Мы в качестве примера возьмём Москву, где среднемесячный оклад специалиста отдела продаж составляет примерно 70 000 рублей (на момент написания книги). Наш Иван получит именно такой оклад. Вы, уважаемый читатель, можете смело откорректировать эту цифру в соответствии со своими реалиями.

Существует множество вариантов расчёта процента от продаж: от выручки, прибыли, отгрузки, от первых или повторных продаж и т. д. Также можно разделить сотрудников на группы: одни занимаются исключительно поиском новых клиентов и получают за это соответствующее вознаграждение, другие работают только с имеющейся клиентской базой за соответствующий процент от сделок. Иными словами, есть масса способов начисления процентов. Нет смысла обсуждать все варианты, потому что они не изменяют общую картину. Для удобства изложения, дабы не утонуть в деталях и математических формулах, примем за основу простейший подход. Мы предложим Ивану процент от выручки: продал товары на 100 рублей – получил один рубль прибавки к окладу, продал на 200 рублей – два рубля, на 300 – три и т. д. Что называется, просто, понятно Ивану и со вкусом. При такой схеме Иван должен быть заинтересован продавать больше, ведь с ростом продаж вырастет и его заработная плата (оклад + процент). На всякий случай, уважаемый читатель, повторюсь, я предложил такой способ исключительно для простоты. Есть более эффективные методы, но это неважно. Я не верю ни в один из них, на мой взгляд, все они приводят к одинаковому финалу. Какому? Об этом чуть позже.

Итак, Иван согласился на предложенные условия и приступает к работе. Здесь нужно оговорить следующее. Я уверен, что вы, уважаемый читатель, как и я, неоднократно поражались тому, что, оказывается, многие люди устраиваются на работу вовсе не для того, чтобы работать и зарабатывать деньги. Вовсе нет. Многие устраиваются на работу, просто чтобы сидеть и получать деньги. Не зарабатывать, а получать. Если мы, руководители, не согласны с таким подходом, то эти люди, как правило, не проходят испытательный срок. Либо по нашей, либо по своей инициативе они быстро уходят из компании.

Но предположим, что Иван в нашем примере не такой. Он реально готов работать и зарабатывать. Сначала всё идёт как надо: Иван активно ищет клиентов, звонит им, встречается с ними, ведёт переговоры. Изо дня в день он радуется своим напором и прямо-таки молодецким задором. Под впечатлением мы принимаем Ивана на постоянную работу, сообщаем ему, что он прошёл испытательный срок. «Наконец-то нашёлся толковый продажник!» – думаем мы.

Впереди Ваню ждёт ещё одно испытание. Все, у кого есть реальный опыт в этой сфере, знают, что я имею в виду. Речь идёт о так называемом маховике продаж. Дело в том, что

в активных продажах результат наступает не сразу. В некоторых отраслях экономики он приходит раньше, в некоторых – позже, но в любом случае не быстро. Это ключевой момент. Слабые люди не выдерживают давления обстоятельств, ломаются и уходят. Это действительно очень тяжело: ежедневно выкладываться на полную, стараться продать, а в ответ постоянно слышать: «Нет». Большинство увольняется. После испытательного срока наступает вторая волна отсева новичков. Лишь самые сильные способны стиснуть зубы и, несмотря на неудачи, идти вперёд. Они продолжают звонить, рассылать коммерческие предложения и ходить на встречи. Со временем они набирают достаточное число контактов, и приложенные усилия дают результат – начинаются продажи. Маховик продаж раскручивается, и с каждым месяцем работать становится всё легче.

Нам повезло, Иван оказался сильным человеком. Он преодолел неудачи и дождался успеха. Как только выросли продажи, стала расти его зарплата. Иван продал на 100 рублей – получил 1 рубль процентов, затем продал на 200 и получил уже 2 рубля, и так из месяца в месяц. Растут продажи, растёт зарплата. Это просто праздник какой-то!

Проходит какое-то время, у всех по-разному, но в среднем от полугода до полутора лет. И вдруг мы замечаем одну странную и крайне неприятную деталь. А именно: заработная плата у Ивана перестала расти. Уже несколько месяцев подряд он получает примерно одни и те же деньги. Это значит, что его продажи не увеличиваются, ведь доход Ивана напрямую зависит от количества и объёма сделок.

И вот тут мы понимаем, что у нас возникла проблема. Действительно, ведь план продаж увеличивается каждый год! При этом количество сотрудников службы продаж всегда ограничено – в конце концов, мы не можем до бесконечности увеличивать число работников.



NOTA BENE

Одна из управленческих аксиом гласит, что у любого хорошего управленца всегда в дефиците должно быть три вида ресурсов:

■ **люди** – всегда должно быть меньше людей, чем хотелось бы; в этом случае руководитель будет стараться выжимать максимум результата из имеющегося в его распоряжении персонала;

■ **время** – всегда должно быть меньше времени, чем хотелось бы; в этом случае руководитель будет стараться решать задачу наиболее быстрым способом;

■ **деньги** – всегда должно быть меньше денег, чем хотелось бы; в этом случае руководитель будет выжимать максимум из каждой копейки, т. е. будет стремиться обеспечить максимальную финансовую эффективность бизнеса.

Если топ-менеджер не испытывает таких затруднений, значит, что-то с ним не так. Вероятно, он ставит перед собой и компанией недостаточно амбициозные цели, не обеспечивает максимальной эффективности бизнеса и не растит его должными темпами.

Выходит, любое структурное подразделение должно испытывать постоянный дефицит кадров. В примере с Иваном это значит, что в службе продаж всегда должно быть меньше сотрудников, чем хотелось бы её руководителю! Отсюда следует новый вывод: чтобы выполнять постоянно растущий план продаж, продавцы должны непрерывно увеличивать производительность труда. Иными словами, продавать всё больше и больше. Разумеется, у любого роста производительности труда есть предел. Однако говорить о нём можно лишь тогда, когда он будет достигнут. В большинстве же случаев люди работают не столь эффективно, как могли бы.

Вернёмся к Ивану. Его продажи, как мы помним, больше не растут... Они замерли на определённом уровне. Это настоящая проблема для нашего предприятия, ведь такими темпами мы не выполним растущий план продаж.

Мы уверены, что дело не в достижении максимальной производительности труда. До этого Ивану ещё очень далеко. В случае с маховиком продаж известно ещё одно явление. Мы знаем, что наибольшее время продажник тратит на совершение первой сделки с клиентом (т. н. первичную продажу). Затем, когда клиент покупает повторно, в третий, четвёртый и т. д. разы (это всё называется повторными продажами), затраты времени на каждую продажу существенно ниже, чем в первый раз. Таким образом, когда сотрудник службы продаж нарабатывает клиентскую базу, благодаря которой совершаются повторные закупки, у него появляется значительное свободное время в сравнении с тем, когда он только создавал эту базу, т. е. совершал первые продажи! Эффект повторных продаж наблюдается в любой отрасли, даже если специфика продукта предполагает, что клиент приобретает его один раз в жизни. В этом случае роль клиентов, которые совершают повторные покупки, выполняют покупатели, пришедшие по рекомендации или в силу известности бренда. Они обращаются к продавцу самостоятельно, ему не нужно активно их искать.

Соответственно, понимая вышесказанное, любой хороший продажник совершает много повторных сделок, т. е. продаёт как можно больше и чаще своим постоянным клиентам. Эта работа проще и эффективнее, а финансовый результат значительно выше, чем при первичных продажах. Разумеется, толковые продажники не должны прекращать поиск новых клиентов, ведь повторные покупатели рано или поздно уходят, и требуется найти им замену. Но основной упор делается на повторные продажи.

Таким образом, когда маховик продаж раскручен, у сотрудников появляется свободное время, которое они тратят на расширение клиентской базы либо на праздное времяпрепровождение.

Мы знаем, что Иван – хороший продажник и значительную долю выручки ему приносят повторные сделки. Раз продажи не растут, значит, он не бросает все силы на привлечение новых клиентов. Какую-то часть этого времени он явно тратит на что угодно, но только не на работу... Анализируя структуру его клиентской базы, мы это видим. У него явно есть свободное время, которое он может потратить на увеличение продаж. Такое свободное время ему даёт наработанная клиентская база, благодаря которой совершаются повторные покупки. Мы видим, что если раньше, когда он только устроился на работу, всё его время занимал поиск новых клиентов и совершение первых продаж, то сейчас львиная доля его продаж делается за счёт повторных закупок. А вот новых клиентов Иван уже не ищет или ищет, но лишь чуть-чуть – поэтому его ежемесячные продажи и не растут...

Открываем расчётный лист Ивана. Мы видим, что он получает примерно 150 000 рублей в месяц. Это московская зарплата на момент написания книги, в каждом регионе, разумеется, будет своя цифра. Вызываем Ивана «на ковёр» и проводим с ним духоподъёмную беседу. Говорим, как мы его ценим, как важно для компании, чтобы он не останавливался на достигнутом и продолжал продавать. Воодушевляем, хвалим, толкаем его на баррикады. Вручаем флаг, горн и барабан.

И вот смотрим – митинг помог! Ваня вроде бы воодушевился, начал работать, продажи снова растут, растёт и его заработок. Обычно в такие минуты мы считаем себя великими руководителями. Отдадим должное Ивану – он тоже умница, потому что большинство людей на его месте, выслушав пламенную речь руководителя, согласно кивают головой и ничегошеньки не меняют в своей работе.

Проходит ещё год, и мы замечаем, что история повторяется: продажи Ивана снова замерли на определённом уровне, как и его зарплата. Пусть на этот раз его ежемесячный доход составляет примерно 250 000 рублей (опять же, в каждом регионе будет своя цифра). Эта

ситуация говорит о том, что выполнение плана продаж предприятия снова под угрозой. Мы не можем позволить сотрудникам службы продаж застыть на месте – они обязаны постоянно увеличивать продажи.

Мы снова беседуем с Иваном. Говорим, что у нас опять проблема – такая же, как и в прошлый раз. Иван застыл на месте, продажи не растут, план не выполняется. Вновь напоминаем ему, что у него есть свободное рабочее время, он может, а значит, и должен продавать всё больше и больше, искать новых клиентов, повышать эффективность работы со старыми. Ведь в этом и заключается работа специалиста по продажам. Мы пытаемся убедить Ивана в том, что он должен идти дальше, нельзя останавливаться на достигнутом. Постоянно нужно стремиться работать больше и лучше – в этом и есть смысл бизнеса.

Однако в ответ на свои призывы мы получаем ледяной душ. Иван рассказывает нам (и выясняется, что он, вообще-то, давно хотел просветить нас по этому поводу) о том, что:

1. Наши товары или услуги, откровенно говоря, никуда не годятся.
2. Цены слишком высокие.
3. Отсрочку платежа мы не предоставляем вообще или даём слишком короткую.
4. Мы постоянно срываем поставки, и поэтому нас не любят.
5. Мы вечно требуем от клиентов денег, поэтому нас тоже не любят.
6. Планы продаж завышены, их выполнение нереально.
7. И вообще на рынке, кстати говоря, кризис.
8. И так далее и тому подобное...

Самое любопытное, что, слушая Ивана, мы замечаем две странности: во-первых, если составить перечень его возражений и наших ответных аргументов, его перечень всегда будет больше, т. е. спорить с ним и убеждать его бесполезно; тем не менее, во-вторых, все аргументы Ивана – это просто дымовая завеса, дело совсем не в том, о чём он говорит. Реальная причина, по которой он не хочет больше работать, заключается в другом, и она читается в его глазах. Дело в том, что **ему уже достаточно денег, которые он зарабатывает – ему хватает!**

Уверен, эта ситуация знакома многим управленцам, и неважно, о каком подразделении компании идёт речь. Служба продаж приведена в качестве очевидного примера. Так происходит и на производстве, и в бухгалтерии, и в маркетинге – да везде, откровенно говоря. **Рано или поздно деньги перестают стимулировать людей!** Сотрудник достигает определённого уровня дохода, денег становится достаточно, и на этом уровне человек останавливается.

Давно замечено, что наёмных сотрудников деньги (зарплата) стимулируют лишь до некоторого предела. Назовём эту незримую черту «пока голодный». Слово «голодный» отнюдь не означает, что человеку нечего есть! Голодный – это пока человек не может себе позволить купить действительно желаемое: еду, одежду, квартиру, машину, поездку в отпуск, любимое времяпрепровождение и т. д. Причём не обязательно приобретать эти блага на заработанные деньги. Имея зарплату определённого уровня, можно взять кредит на покупку. Голодный – часто это также про человека, которого не устраивает, что он зарабатывает меньше или столько же, сколько зарабатывают его знакомые – люди его круга.

Как только наёмный сотрудник начинает зарабатывать чуть больше, чем нужно для удовлетворения его потребностей, как только он может купить то, что захочет, пусть даже в кредит, как только его заработок превышает доходы людей из его окружения, интерес к деньгам резко снижается! Этот парадокс не очевиден для многих собственников бизнеса и топ-менеджеров, но такова реальность. Возможность заработать больше денег не всегда побуждает людей прилагать дополнительные усилия. В какой-то момент у наёмных сотрудников появляется мысль а-ля «нельзя же всё время работать – а жить-то когда?!». Люди хотят больше получать, но не готовы больше зарабатывать!

И вот теперь становится понятно, что как управленцы мы зашли в тупик. Потому что перед нами всего два варианта возможных действий:

1. Уволить Ивана и взять на работу нового сотрудника.
2. Заявить, что наши люди не умеют и не желают работать. Они лодыри, пьяницы, лежебоки и т. д., не повезло нам с этим народом...

Опытному руководителю ясно как день, что первый вариант не поможет. Мы неоднократно увольняли таких Иванов, и часто оказывалось, что с новыми сотрудниками повторяется та же история. Это лишь вопрос времени, когда они насытятся деньгами. Вдобавок мы потратим время и деньги на обучение нового человека. Более того, не стоит забывать, что на самом деле Иван – большой молодец, ведь не так давно он впечатлял нас своими достижениями. Нет гарантий, что новый человек покажет такие же результаты.

Надо признать, что второй вариант, мол, все лентяи, очень популярен в нашей стране. Его активно навязывают некоторые СМИ, с ним согласны многие управленцы. Они на каждом углу рассказывают, что их сотрудники не умеют работать, да и вообще нашим людям на всё плевать, а их любимые занятия – пить водку и воровать, а потом свалиться пьяными под ближайший забор в обнимку с украденным добром. Это очень удобное утверждение, ведь раз у нас такой народ, ничего толкового с ним не построить. Значит, по этой версии, если с предприятием что-то не так, это вина народа, а не руководителя.

Я считаю такие мысли управленческим крахом. Признание, что наши люди от природы не желают и не умеют работать, означает, что бизнес в нашей стране обречён и его уничтожат зарубежные конкуренты. Придут иностранцы, которым повезло с народом, и сомнут нас.

Однажды я проводил мастер-класс по мотивации персонала для одной из промышленных ассоциаций. Тогда у меня состоялся замечательный диспут с владельцем какого-то завода. Он безапелляционно утверждал, что его работникам на всё плевать, они только и делают, что пьют водку. Они, мол, быдло. При этом сам он лоснился от жира и был увешан вызывающе дорогими побрякушками. Я посоветовал ему как можно скорее продать предприятие, ведь, по моему мнению, у него нет шансов на успех в новой высококонкурентной экономике. Думаю, вы не сильно удивитесь, если узнаете, что свой завод он получил от папы. Тот во времена СССР был директором государственного предприятия, а затем успешно приватизировал его за копейки.

Из этого разговора я сделал вывод, который затем неоднократно подтверждался: многие из тех, кто получил заводы в ходе грабительской приватизации или в подарок от родителей, не уважают свой народ. Они ничего не создали самостоятельно, поэтому и свой бизнес не ценят. Они временщики, которые не желают заморачиваться и не готовы вкладываться в развитие. Например, они не считают нужным учиться руководить людьми. Им всё досталось просто так, и в глубине души они всегда готовы это потерять.

Знаете, в чём незадача, уважаемый читатель? Второй вариант имеет право на существование – чтобы убедиться в этом, достаточно ознакомиться с рейтингом производительности труда в разных странах, который составляет OECD (Организация экономического сотрудничества и развития).

Из рейтинга OECD следует несколько интересных выводов. Первый: в моей родной стране, России, всё плохо. Согласно рейтингу, у нас производительность труда в разы ниже, чем в США и странах ЕС. Второй: в рейтинге лидируют страны, которые не то чтобы знамениты своей промышленностью (на момент написания книги верхние строчки занимали Ирландия, Люксембург и Норвегия). Получается, что рейтинг производительности – это скорее про зарабатываемые страной деньги, нежели про физически произведённый объём продукции. Если страна зарабатывает на продаже финансовых услуг или же продаёт много энергоресурсов и при этом имеет малое население – она вырывается в лидеры по производительности.

Вероятно, поэтому некоторые экономисты спорят с подходом OECD к измерению производительности труда, которая за основу расчёта берёт заработанные страной деньги (ВВП). В макроэкономике под (фактической) производительностью труда чаще всего понимают фор-

мулу вида: $P = Q/t$, где P – производительность труда, Q – фактический объём выпущенной продукции в единице измерения данного вида продукции, t – фактические временные затраты на производство этого объёма. Вместе с тем, раз мы говорим о бизнесе, подход OECD как минимум следует учитывать, так как заработанные деньги – это адекватный измеритель с точки зрения бизнеса.

Статистика OECD утверждает, что мы не умеем работать. Однако всегда ли мы пребывали в столь плачевном состоянии? Не всегда!

В 1961 г. состоялся XXII съезд КПСС, в ходе которого Н. С. Хрущёв официально объявил советскому народу, что к 1980 г.³ в СССР будет построен коммунизм. В 1950–1970-е гг. русский и другие народы Советского Союза запустили первый искусственный спутник Земли, вывели человека в космос, построили БАМ, создали промышленность и инфраструктуру, которой мы пользуемся по сей день. В эти же годы появились многие другие достижения. В обществе царила атмосфера воодушевления, люди верили в главную цель – в коммунизм – и хотели её добиться, им это было интересно! Это не единственный пример, когда энтузиазм нашего народа позволил реализовать проекты планетарного масштаба.

Начиная со второй половины 1970-х всё изменилось. В стране начался пресловутый застой. Новых достижений было мало, люди опустили руки, они поняли, что их обманули – никакого коммунизма к 1 января 1980 г. они не получают. Затем началась перестройка. Разуверившись в цели, народ занялся поисками дефицитной колбасы и джинсов. В 1991 г. мы потеряли страну.

Понимая принципы расчёта производительности труда и хорошо зная современную историю, мы можем смело оспаривать утверждение о том, что русские только и могут, что пить водку, что им наплевать на работу и т. п. Если называть вещи своими именами, этот тезис является откровенной ложью. В нашей истории были периоды, когда миллионы наших людей работали хорошо, были на равных со странами Западной Европы и США, а то и опережали их. Важно отметить, что в такие моменты перед страной стояла большая Цель, которой хотелось достигнуть! Сказанное справедливо и в отношении других стран и народов, которые сейчас далеки от лидерства в рейтинге OECD.

Исторические примеры показывают, что мы можем работать хорошо, значит, причины низкой производительности труда и незаинтересованности в высоких результатах кроются не в людях. Проблема не в рядовых работниках!

В случае с Иваном и такими же, как он, сотрудниками мы должны выбрать решение, которое не вошло в список возможных действий. **Это вариант № 3. Нам следует признать, что причины неудовлетворительной работы наших подчинённых чаще всего не в них, а в нас самих – в управленцах!** Что-то мы делаем не так и этим настолько демотивируем людей, что даже те, кто хотел и мог, со временем почему-то перестают хорошо работать.

И вот этот вариант даёт нам очень многое! Во-первых, такой вариант даёт нам возможность решить хроническую проблему неудовлетворительной работы подчинённых. Каким образом? Путём развития собственных профессиональных навыков в стратегическом и оперативном менеджменте. Во-вторых, у наших предприятий появляется будущее, ведь если верить в то, что людям на всё наплевать, то будущего у нас нет.

Я абсолютно уверен в том, что основной причиной, которая сдерживает рост производительности труда, причиной демотивации персонала, его нежелания работать в полную силу, причиной недостаточно быстрого развития нашего бизнеса являемся мы сами, управленцы. На мой взгляд, это признание является главным условием для решения этой проблемы!

³ Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/XXII_съезд_КПСС (дата обращения 01.06.2021).

Вернёмся к [рис. 1](#). Большинство управленцев не понимают, что привычная тактическая модель развития бизнеса не даст им выстроить на предприятии систему, в которой людям будет интересно работать. Эта модель угнетает инициативных и талантливых, но очень удобна разного рода лодырям. Они спят и видят, как будут отсиживаться в тихом месте, не беря на себя ответственность. Я уже объяснил, что вовлечённый в «текучку» руководитель убивает предприятие. При этом классические методы стимулирования персонала работают лишь до определённого момента, а затем начинают давать сбои. Тем временем из года в год растёт рыночная конкуренция, и зарабатывать становится всё труднее.

Понимая это, мы должны сделать следующий шаг, весьма радикальный, надо признать. На него, к сожалению, решаются *немногие* управленцы, хотя иного способа изменить ситуацию в бизнесе, в производительности труда и мотивации персонала не существует. **Необходимо последовательно изменить всю систему управления компанией. Мы должны отказаться от тактической модели и внедрить стратегическую модель развития бизнеса.**

Именно стратегическая модель развития бизнеса является ответом на вопрос о том, как вывести бизнес из тупика, в который его завела тактическая модель. Равно как своевременное переключение управленца на работу в этой модели максимизирует шансы на то, что бизнес в тупик не зайдёт. Эта же модель, одновременно, лежит в основе эффективной системы мотивации персонала. Она позволяет получить высокомотивированный персонал, который будет работать на совесть и с огоньком в глазах. Благодаря ей топ-менеджеры приобретают возможность превратить ключевых сотрудников (тех, на кого они делают ставку и возлагают большие надежды) в единомышленников, возле которых не нужно стоять с дубиной или размахивать хлыстом.

Нужно отметить, что эффективная система мотивации не является чудодейственным средством или универсальным рецептом. Это не очередные мантры или новомодные системы исчисления заработной платы. Мы говорим о здравом смысле и профессионализме управленцев, которые хотят создать действительно успешные, устойчивые к внешним потрясениям предприятия, а не просто решили тихонечко дождаться пенсии, рассказывая всем, что люди в нашей стране не умеют и не желают работать. О том, как сформировать эффективную систему мотивации на основе стратегического менеджмента, я подробно расскажу в соответствующей главе. Сейчас же предлагаю сосредоточиться на обсуждении стратегической модели развития бизнеса.

Как и тактическая, стратегическая модель развития бизнеса представляет собой чёткую совокупность объектов внимания, которым управленец высшего звена уделяет значительную часть своего времени. Делегируя своим заместителям существенную часть полномочий и ответственности за объекты в тактической модели, руководитель переносит фокус внимания с повседневных мелочей на действительно важные вопросы и освободившееся время посвящает работе с объектами стратегической модели.

Стратегическая модель включает следующие объекты внимания ([рис. 1](#)):

1. **Цели компании** – разработка стратегических целей, достижение которых может быть интересно ключевому персоналу предприятия (а не только руководителю высшего звена!), целей, которых инициативные и активные работники хотели бы достичь сами. Эти цели, помимо определения направления развития компании, играют ещё одну важнейшую роль – они являются ключевым элементом системы мотивации персонала. После разработки управление компанией осуществляется на основе этих целей.

2. **Стратегия компании** – разработка стратегии по достижению целей, поставленных перед предприятием. Затем ведение бизнеса согласно намеченному плану вплоть до достижения целей.

3. Управление бизнес-моделью – поддержание бизнес-модели компании в актуальном с точки зрения конкурентной борьбы состоянии (как минимум). Постоянное стремление создать бизнес-модель, превосходящую по сравнению с конкурентами.

4. Система мотивации персонала – дополнение системы стимулирования эффективной системой мотивации. Работа с персоналом (HR) на основе такой системы. Подходы к созданию системы мотивации подробно будут обсуждены в главе 4.

5. Корпоративная культура – важнейшее дополнение к системе мотивации персонала. Самый сложный объект внимания, но и, пожалуй, один из самых важных. Нельзя построить успешную компанию там, где сама атмосфера, царящая в коллективе, душит желание творить и работать... Конкретная корпоративная культура выстраивается, отталкиваясь от конкретных целей и стратегии предприятия. Построению эффективной корпоративной культуры будет посвящена отдельная глава.

6. Лидерство – ещё одно важное дополнение к системе мотивации. Люди идут вперёд, только когда у них есть сильный лидер. Если лидера нет, они никуда не идут, а просто сидят. В рамках стратегической модели развития руководитель высшего звена дополняет систему мотивации и сам становится магнитом, который притягивает к себе активных и инициативных работников. Отталкиваясь от целей предприятия, он превращает себя в лидера – человека, с которым люди хотят работать и ради которого они хотят идти вперёд.

Переориентировавшись на стратегическую модель, управленец сможет вывести компанию из тупика или вовсе его избежать. Новая парадигма побуждает инициативных сотрудников лучше трудиться, придаёт их работе смысл, даёт им понимание, ради чего стоит работать хорошо помимо денег, привлекает в бизнес талантливых и ответственных людей.

В книге мы подробно обсудим все элементы стратегической модели, кроме лидерства. Этот феномен раскрывает личность руководителя, а не систему работы компании, поэтому он требует отдельного большого разговора.

Теперь давайте взглянем на [рис. 1](#). Вверху изображён прямоугольник с надписью: «Превосходная бизнес-модель». Она означает, что деятельность топ-менеджера станет максимально эффективной с точки зрения экономических показателей (выручки, рыночной доли, прибыли и т. д.) лишь тогда, когда предприятие имеет превосходную в сравнении с конкурентами бизнес-модель. И руководитель развивает бизнес компании на её основе: выстраивает свою работу в рамках стратегической и тактической моделей развития бизнеса, опираясь на неё. Следовательно, вопрос создания такой превосходной бизнес-модели должен быть главенствующим в сознании топ-менеджеров и собственников бизнеса, ему следует уделять максимально возможное время. Моим студентам на программах MBA, Executive MBA и DBA я часто повторяю: пока вы не придумаете превосходную модель, засыпайте и просыпайтесь только с этой мыслью! Этот подход мы детально разберём в главе 2 и продолжим разговор в главе 5.

Ну и наконец, следует обратить внимание на утверждение, которое написано в левом нижнем углу рисунка. **Применение стратегической модели развития бизнеса обеспечивает рост компании, который значительно опережает рост рынка, а также даёт существенный рост рентабельности бизнеса.** Это важнейший результат внедрения стратегической модели.

Здесь нужно пояснить важность роста компании быстрее роста рынка. Дело в том, что у любого предприятия есть два возможных состояния:

1. Компания растёт быстрее рынка (в случае кризиса – падает медленнее рынка). Так и должно быть, это признак здорового бизнеса. Опытный управленец всегда (или почти всегда) добивается этого. Под его руководством предприятие наращивает рыночную долю в деньгах или натуральном выражении, становится сильнее, мощнее и крупнее. Оно менее подвержено негативным внешним воздействиям и издержкам конкурентной борьбы.

2. Компания растёт медленнее рынка. Как правило, это признак системных стратегических проблем либо неумелого руководства. У предприятия сокращаются доли на рынке, оно хиреет, становится слабее и меньше конкурентов, чей рост опережает рост рынка. Это больной бизнес, который неминуемо ждут большие проблемы.

Не знаю, как вы, дорогой читатель, но я за последние годы сделал несколько важных наблюдений. Их справедливость подтверждается в беседах с участниками программ бизнес-школы EMAS и других бизнес-школ, в которых я преподаю. Перечислю их:

1. **Лёгких денег на рынке с каждым годом становится меньше.** Я едва ли не с детской печалью вспоминаю конец 1990-х и начало 2000-х, время, когда я начал заниматься собственным бизнесом. Как просто и понятно тогда было, как легко! По сравнению с сегодняшним днём, деньги сами падали в руки. Сейчас жизнь усложнилась, и в погоне за прибылью приходится вертеться как уж на сковородке. Даже пять лет назад деньги доставались пусть и не так легко, как в начале 2000-х, но значительно легче, чем сегодня. Многие «аксакалы» бизнеса, мои давние знакомые, убеждены, что самые лёгкие деньги были в начале 1990-х! Оглядываясь по сторонам, смотря на себя, на знакомых, коллег и партнёров, я прихожу к однозначному выводу: конкуренция на рынке растёт, с каждым годом работать становится всё сложнее.

2. **Сильных и умных конкурентов с каждым годом появляется всё больше и больше.** Прежние соперники крепнут на глазах, и постоянно, как черти из табакерки, возникают новые конкуренты-крепыши. Они где-то учатся, внедряют современные бизнес-подходы, и успешно соревноваться с ними год от года становится тяжелее.

3. По мере роста моего бизнеса я осознал справедливость ещё одного утверждения. Сейчас нам, собственникам, **катастрофически не хватает грамотных наёмных топ-менеджеров, которым можно и, главное, не страшно (!) доверить управление бизнесом.** Сегодня большинство наёмных управленцев настолько безграмотны, что умеют работать лишь в комфортных условиях быстрорастущего рынка. Короткой беседы с ними достаточно для понимания того, что, как только появятся реальные испытания – падение спроса или сильный конкурент, – такие руководители тут же угрожают компании. Современные управленцы отмечены печатью безграмотности и воинствующего невежества в сочетании с бахвальством и гордыней. Они нигде не учатся, ничего не читают, никого не слушают, лишь поют себе осанну, наслаждаясь эффектом, который их песни производят на окружающих. Я точно знаю, что грамотный и адекватный наёмный руководитель способен ускорить рост бизнеса, а чванливая бестолочь за считанные месяцы погубит дело, на которое собственник потратил годы жизни.

4. **Надежды на поддержку государства нет** – тезис, который не требует доказательств. COVID-19 очень чётко это продемонстрировал.

5. Наконец, ещё раз повторюсь, очевидно, **что классические системы стимулирования и мотивации персонала не работают.** Момент, когда они перестанут приносить результат, – это лишь вопрос времени.

Всё сказанное неумолимо свидетельствует о том, что с каждым годом рынок становится всё более конкурентным. А это означает, что с каждым годом рынок предъявляет всё большие требования к компаниям, которые работают на нём. Вдобавок можно с уверенностью утверждать, что мы уже на полном ходу вошли в век корпораций, которые будут подминать под себя все более мелкие предприятия везде, где это возможно.

В таких условиях опережающий рост бизнеса в сравнении с ростом рынка – это не писательская прихоть, а вопрос выживания! Потому что если вы – маленькое предприятие, вас просто сомнут, у вас не хватит ресурсов выстоять в борьбе с сильными игроками, которые могут себе позволить заплатить за передовые технологии, эффективные бизнес-процессы, нанять вменяемых грамотных топ-менеджеров. Если вы маленький – вы обречены на смерть или в лучшем случае вечное прозябание. Рост, быстрый рост и очень быстрый (но при этом разумный!) рост – вот условия выживания и успешного развития на современном рынке. Каждая

компания самостоятельно определяет, что значит «быстрый», исходя из рыночной ситуации. В любом случае рост бизнеса должен опережать рынок.

В этом контексте давайте посмотрим на распространённую и любимую многими управленцами модель роста. Возьмём пятилетний период. Предположим, что за это время объём производства (продаж) предприятия в натуральном выражении (т. е. в штуках, тоннах и т. п.) не вырос, но компания ежегодно индексировала цены на величину инфляции, чтобы компенсировать финансовые потери.

Вот как будут выглядеть финансовые показатели этой пятилетки. Пусть в первый год объём выручки составлял один рубль, а ежегодная величина инфляции равнялась 15 %.

Первый год: 1 рубль \times 1,15 = 1,15 рубля.

Второй год: 1,15 рубля \times 1,15 \approx 1,32 рубля.

Третий год: 1,32 рубля \times 1,15 \approx 1,52 рубля.

Четвёртый год: 1,52 рубля \times 1,15 \approx 1,75 рубля.

Пятый год: 1,75 рубля \times 1,15 \approx 2,01 рубля.

Заметьте, эту компанию возглавляет Великий управленец. Я только что удвоил выручку, не увеличив при этом объём производства! Перед вами распространённая модель «роста», и многие топ-менеджеры, к сожалению, не задумываются о её истинной природе. Кстати, если вести учётную политику не в рублях, а в долларах или евро, результат будет не столь впечатляющим, но тенденция сохранится. Твёрдые валюты, как и любые другие, тоже подвержены инфляции.

Вот именно поэтому мы говорим о необходимости роста **за вычетом инфляционной составляющей!** Потому что это настоящий честный, а не бухгалтерский рост – тот, который необходим вашему предприятию.

Осталось обсудить, каким образом руководитель распределяет своё рабочее время между стратегической и тактической моделями? Ответ прост: руководитель высшего звена большую часть своего рабочего времени должен проводить, работая с объектами внимания стратегической модели развития бизнеса. По существу, в рамках тактической модели за ним должны оставаться только контрольные функции за надлежащей работой подчинённых в объектах этой модели. Разумеется, для практического воплощения написанного ему следует уделять самое пристальное внимание делегированию. Применительно к руководителям более низких рангов подход схож. С той лишь разницей, что чем ниже по рангу руководитель, тем больше времени он должен проводить в тактической модели – успех его карьеры зависит от решения малых задач в его зоне ответственности. В этом плане линейный руководитель самого низшего звена в тактике должен находиться практически всё своё рабочее время. Тем не менее из стратегической модели он берёт цели – стремится достигнуть стратегических целей, доведённых до его подразделения вышестоящим руководством, или же, в случае отсутствия таковых, сам разрабатывает такие цели для того, чтобы его подразделение развивалось и выгодно отличалось от других.

Уважаемый читатель, я понятия не имею, как увеличить масштабы вашей компании. Это ваша прерогатива, вам и думать. Но я знаю методы, подходы и инструменты, которые позволят внедрить эффективную систему стратегического менеджмента, создать превосходную бизнес-модель, разработать эффективную стратегию предприятия, поставить перед людьми мотивирующие цели, создать живую корпоративную культуру, внедрить работающую систему мотивации. Эти решения помогут вам опередить конкурентов. Поэтому давайте уже приступим. В этой книге мы будем говорить о высоких технологиях в бизнесе.

2

Моделирование и прогнозирование рынка. Оцифровка, оценка и прогнозирование эффективности бизнес-моделей. Выбор целевых кластеров

Тема моделирования и прогнозирования рынка, бизнес-моделирования, а также оценки и прогнозирования эффективности бизнес-моделей неразрывно связана со стратегией предприятия. Та, в свою очередь, появляется в результате моделирования, анализа и прогнозирования, иными словами, стратегия – это выводы, которые управленческая команда делает по итогам аналитической работы.



NOTA BENE

С организационной точки зрения стратегию компании нельзя разрабатывать, равно как и задачи по моделированию, прогнозированию рынка и бизнес-моделированию нельзя решать единолично или же силами одного специализированного подразделения. Такой подход таит в себе две серьёзные опасности, которые ставят под сомнение пользу от проделанной работы.

Во-первых, в компаниях, которые ведут деятельность на нескольких рынках и выпускают широкую продуктовую линейку, нет такого подразделения или человека, которые владели бы всей информацией о происходящем внутри предприятия, у конкурентов или на рынке. В любом мало-мальски зрелом бизнесе это технически невозможно, ведь информации слишком много, и она рассредоточена в головах множества людей из разных структур – продаж, производства, маркетинга, закупок и т. д., и надо её оттуда каким-то образом извлечь. Во-вторых, единоличное решение таких задач исключает плюрализм мнений, сводит оценку ситуации к взгляду одного-единственного человека или службы. В результате качество аналитической и стратегической работы снижается, а вероятность ошибки повышается.

В современном стратегическом менеджменте применяется другой подход. Анализ, прогнозирование и последующее стратегическое планирование рассматриваются как общее дело управленческого персонала компании. Для решения этих задач формируется проектная команда. В зависимости от размера предприятия в неё включают топ-менеджмент и зачастую средний менеджмент – руководителей структурных подразделений. Рекомендуется соблюдать принцип равного представительства – в команду должны войти сотрудники всех ключевых служб: продаж, маркетинга, производства, логистики, закупок, HR, службы развития и т. д.

Такой подход устраняет многие изъяны и даёт важное преимущество. Когда мы самостоятельно проводим анализ, моделирование и прогнозирование, а затем делимся выводами с подчинёнными (или коллегами из других подразделений), наши умозаключения зачастую вызывают скепсис и сомнения. Даже если мы поклянёмся, что выполнили работу качественно. У этого феномена простое объяснение, в его основе лежит человеческая психология. Люди часто ставят под сомнение даже очевидные

выводы и тезисы. Например, им могут не понравиться результаты, которые свидетельствуют об их неудовлетворительной работе или же о том, что человек искренне заблуждается, не владея всей информацией. В конце концов, наши выводы могут не нравиться, потому что не нравимся мы сами. Возможных причин море.

Со стратегией, которую единолично разработал топ-менеджер или одно из подразделений компании, та же история, только с дополнительными сложностями. Когда начальник торжественно доводит её до подчинённых в виде наказа, люди, как правило, кивают головами и клянутся достичь поставленных целей и задач. Они излучают веру в руководителя и в правильность выбранного им пути. Некоторые даже пускают слезу, представляя грядущие светлые перспективы. Потом эти же люди выходят из зала заседаний и просто-напросто игнорируют начертанный курс. Они ничего не меняют в своей работе, и руководителю вновь приходится подгонять их, практически пинать, чтобы заставить идти в нужном направлении. В итоге управленец констатирует, что в его команде нет единомышленников, а фактически нет и самой команды. Люди работают формально, им нет дела до стратегии, к которой их приобщает глава компании.

Эта ситуация свойственна подавляющему числу предприятий во всём мире. Дело в том, что обычные сотрудники оторваны от проведения анализа, прогнозирования и последующей разработки стратегии. Они не понимают причин, по которым руководитель сделал те или иные выводы. Они не чувствуют ситуацию изнутри, не видят подоплёку принятых решений и, соответственно, не соглашались с ними. Наоборот, многие отвергают навязываемую им сверху стратегию, ведь с ними не посоветовались, их мнение не учли! Персонал начинает сопротивляться, причём делает это даже тогда, когда понимает верность предлагаемого курса.

Вспомните, уважаемый читатель, бывало ли у вас такое в жизни: споришь о чём-то с человеком и вдруг понимаешь, что оппонент прав? Но всё равно продолжаешь спорить, дабы сохранить лицо. Думаю, такое случалось с каждым, это человеческая психология. Одни с возрастом мудреют и пытаются искоренить в себе эту черту, а другие несут её до конца своих дней. Так и с восприятием единолично разработанной стратегии – срабатывает принцип «с нами не посоветовались», и коллектив её отвергает.

Руководители обязаны учитывать эти особенности. Неправильный организационный подход к проведению анализа, к моделированию, прогнозированию и последующей разработке стратегии делает весь процесс бессмысленным и повышает вероятность неудачи. Вот зачем в данной ситуации нужен коллективный подход. И анализ, и стратегическое планирование выполняет проектная команда, состоящая из руководителей ключевых подразделений. Таким образом мы убиваем двух зайцев. Во-первых, наши люди лично участвуют в обсуждении аналитических данных по рынку, конкурентам и внутренним бизнес-процессам предприятия. Они входят в курс дела и, значит, хорошо владеют ситуацией, чтобы осознавать причины, по которым менеджмент принимает стратегические решения. Во-вторых, обсуждая стратегические цели и способы их достижения, сотрудники ощущают причастность к этому процессу. Они чувствуют, что высшее руководство советуется с ними, интересуется их мнением и учитывает его. Это значит, что, скорее всего, управленческая команда примет новую стратегию

и отнесётся к ней как к общему делу. Коллективный подход к стратегическому планированию является важным элементом мотивации менеджеров высшего и среднего звена.

Когда у предприятия обширный продуктовый портфель и/или оно представлено на многих рынках, имеет смысл разделить проектную команду на несколько мини-групп. Каждая из них выполнит аналитические работы по закреплённому за ней направлению. Общую поддержку работы проектной команды, как правило, оказывают маркетинговая служба (проводит исследования рынков) и служба развития (выполняет специфические работы, например разрабатывает карты бизнес-процессов и т. п.). Руководит проектной группой обычно топ-менеджер компании или же начальник службы развития (директор по развитию).

С точки зрения стратегического менеджмента моделирование, анализ и прогнозирование рынка, а также бизнес-моделирование и прогнозирование эффективности бизнес-модели компании представляют собой деятельность по изучению структуры и состояния целевых рынков, ситуаций внутри компании и у конкурентов. Такой анализ должен быть регулярным, ведь он даёт нам информацию, необходимую для принятия управленческих решений. С этой работы должна начинаться разработка любой стратегии. Как вы понимаете, в большинстве компаний всё иначе. Чаще всего стратегия разрабатывается без предварительного тщательного анализа. Бытует мнение, что полноценный анализ и прогнозирование – это скучное и нудное занятие, оно требует много времени и сил, поэтому ну его... Гораздо интереснее и увлекательнее сразу перейти к целям и гениальным планам по их достижению. Так поступает большинство руководителей у нас в стране, да и во всём мире. Это называется «давайте не будем заниматься ерундой и сосредоточимся на действительно важном».

Когда заходит речь об анализе рынка, появляется проблема, которая усложняет и затягивает весь процесс. Если не принять её во внимание, дальнейшая работа станет бесполезной. Чаще всего команда, разрабатывающая корпоративную стратегию, проводит моделирование, анализ и прогнозирование для всего предприятия. Иными словами, все продуктовые группы компании и рынки, на которых она работает, рассматриваются в комплексе, поэтому анализ и прогнозирование проводятся тоже комплексно.

В этом и заключается ошибка. Она приводит к ситуации, при которой анализ и прогнозирование превращаются в поверхностную попытку разобраться в происходящем на рынках и внутри предприятия. Любой вменяемый управленец сразу поймёт, что принимать решения на основе столь примитивной картины бессмысленно и даже опасно. Такой анализ сродни измерению средней температуры по больнице и стремлению на основании полученной цифры – 37 градусов – делать выводы о самочувствии конкретного пациента. Понимая бессмысленность этой затеи, врачи сосредотачиваются на исследовании состояния здоровья каждого человека, который находится на их попечении. Но разработчики стратегии часто поступают иначе. Вместо последовательного кропотливого анализа каждого аспекта деятельности компании и сведения полученных данных в единый массив, они сразу начинают с общего уровня и неизменно получают абстрактные размытые результаты.

Можно смело утверждать, что в рамках стратегического менеджмента единственно верным является подход, при котором сначала проводится моделирование, анализ и прогнозирование для каждого сочетания продуктовой группы и рынка, на котором она представлена, и лишь затем результаты обобщаются и выводятся на уровень предприятия.

Предположим, что компания производит (продаёт) три группы продуктов и поставяет их на рынки трёх стран. Для глубокого и тщательного анализа нужно придерживаться следующего алгоритма: сначала сделать анализ **каждой** продуктовой группы на **каждом** рынке (3 × 3 = 9 результатов) и лишь затем свести полученные данные в единый массив по всему предпри-

ятию. Чаще всего привести такие результаты к общему знаменателю для целого предприятия **оказывается в принципе невозможно!** Это утверждение основано на моей практике ведения консалтинговых проектов для предприятий различных отраслей, а также на практике сотен реальных стратегических проектов студентов MBA, Executive MBA и DBA бизнес-школы EMAS.

Судите сами, предприятие, взятое нами в качестве примера, работает на трёх рынках – в России, Беларуси и Казахстане. На первый взгляд они похожи и входят в один экономический союз. На самом деле это страны с разными экономическими моделями, уровнем благосостояния населения и благополучия предприятий. Макроэкономические показатели – волатильность курса национальной валюты, параметры ВВП, структура экспорта, среднедушевой доход – также сильно отличаются. Можно ли с уверенностью утверждать, что тенденции и характеристики, свойственные российскому рынку, присущи Казахстану и Беларуси? Чаще всего это не так. Можно ли утверждать, что особенности нашего предприятия одинаково важны на российском, казахстанском и белорусском рынках? Конечно нет!

Какие-то характеристики нашей компании играют важную роль на одном рынке, но несущественны на других. Например, у нас может быть сильный административный ресурс или давние партнёрские связи в сферах производства и реализации какого-то вида продукции. Они помогают нам работать в одной стране, но в двух других мы лишены этого ресурса. Можно ли утверждать, что это сильные стороны нашего предприятия во всех трёх странах? Нет! Это сильные стороны нашей компании применительно к конкретному виду продукции на конкретном рынке – российском. Становится очевидно, что **сформировать обобщённый аналитический вывод по всему предприятию и всем рынкам его присутствия зачастую технически невозможно!** В этой ситуации при разработке стратегии управленцы оперируют моделями, анализами и прогнозами для каждого сочетания «продуктовая группа – рынок». Управленческие выводы и решения должны основываться на подробном рассмотрении каждого такого сочетания.

Сформулируем тезис: **моделирование, анализ и прогнозирование рынка, а также бизнес-моделирование** представляют собой независимую работу с каждым из имеющихся у компании сочетаний «продуктовая группа (или бренд) – целевой рынок» в границах определённого горизонта планирования. Сколько таких сочетаний есть у компании, столько вариантов анализа и прогнозирования придётся выполнить. Для компаний среднего и крупного бизнеса всё сказанное означает очень большой объём работы – и по времени, и по трудозатратам. Это печально, но неизбежно. Попытка проигнорировать это правило и провести анализ предприятия как цельного, монолитного объекта приведёт к гарантированному провалу, к никчёмным результатам, неприменимым для принятия стратегических решений. Собственно говоря, из-за таких ошибок большинство компаний часто оказывается вообще без какой-либо стратегии. Её нет, потому что они начали с обобщённого анализа, поняли, что ничего толкового не получается, разочаровались и в принципе отказались от стратегического планирования. Всему виной ошибка в методике.

Другой распространённой ошибкой является слишком короткий горизонт планирования, т. е. срок, на который разрабатывается стратегия предприятия. В современных условиях актуален горизонт планирования от трёх до пяти лет. Точкой отсчёта при **моделировании и прогнозировании рынка, бизнес-моделировании и прогнозировании эффективности бизнес-моделей является сегодняшний день**. Иными словами, приступая к разработке бизнес-стратегии, мы сперва изучаем текущую ситуацию и прогнозируем её развитие в будущем на всё время, которое должна охватить эта стратегия.

Важнейшая мысль, которую следует уяснить, – у анализа и прогнозирования должен быть управленческий смысл. Он заключается не только и не столько в анализе рыночной ситуации или понимании сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов. Большинство руково-

дителей не уделяет внимания моделированию, анализу и прогнозированию рынка системно, полагая, что ежедневная работа даёт им информацию, которой достаточно для понимания происходящего. Усилия же, затраченные на специальный анализ, вряд ли окупятся – количество новой информации, скорее всего, не оправдает приложенных усилий. Они правы, чаще всего так и выходит.

Исходя из этого, смысл моделирования и прогнозирования рынка, а также бизнес-моделирования и прогнозирования эффективности бизнес-моделей заключается в ином. Это не сбор дополнительной информации, нет. **Смысл в выяснении (на конкретных цифрах) перспектив актуальной бизнес-модели компании и сравнении с конкурентами на всём горизонте планирования, а также в выборе той рыночной ниши, где шансы компании на успех максимальны. И конечно же, смысл в самой возможности просчитывать различные варианты будущих бизнес-моделей и стратегий. Причём можно немедленно, ещё на этапе разработки, оценивать их прогнозируемую эффективность на основе цифр: ожидаемых объёмов продаж, долей на рынке и в выбранной рыночной нише, чтобы выбрать в итоге лучшие бизнес-модель и стратегию!**

При разработке корпоративной стратегии перспективы актуальной и будущих бизнес-моделей компании прогнозируются *на каждый год* внутри выбранного горизонта планирования (три – пять лет). По мере реализации стратегии она ежегодно актуализируется – уточняются прогнозы на ближайший год и оставшиеся периоды. Это необходимо, чтобы знать, насколько используемые (выстраиваемые) предприятием бизнес-модель и стратегия адекватны ситуации на рынке и ведут ли они к достижению поставленных целей.

Разработанная автором этой книги методика моделирования и прогнозирования рынка, бизнес-моделирования и прогнозирования эффективности бизнес-моделей представляет собой последовательность шагов, каждый из которых предусматривает использование одного или нескольких инструментов.

1. Моделирование и прогнозирование рынка, предварительный (черновой) выбор целевых кластеров:

- инструмент Market Value and Complexity-1[©] (Объём и сложность рынка-1[©], MVC-1[©]).

2. Прогнозирование новых внешних факторов, которые будут воздействовать на предприятие и его конкурентов в предварительных целевых кластерах:

- инструмент Market Value and Complexity-2[©] (Объём и сложность рынка-2[©], MVC-2[©]).

3. Прогнозирование рисков для предприятия и его конкурентов в предварительных целевых кластерах:

- инструмент Market Risks[©] (Рыночные риски[©], MARIS[©]).

4. Прогноз эффективности бизнес-процессов предприятия и его конкурентов в предварительных целевых кластерах:

- инструмент EMAS Comparative Competitive Matrix[©] (EMAS Сравнительная конкурентная матрица[©]);

- инструмент EMAS Customer Satisfaction Index[©] (EMAS Индекс удовлетворённости клиента[©], EMAS CSI[©]);

- инструмент EMAS Brand Equity[©] (EMAS Индекс силы бренда[©]);

- инструмент EMAS Здоровье продуктового портфеля[©];

- инструмент Five Business Process Evaluation Matrixes[©] (Пять матриц оценки бизнес-процессов[©]).

5. Бизнес-моделирование и прогнозирование эффективности бизнес-моделей предприятия и конкурентов в предварительных целевых кластерах в форматах КЕС (Как Есть Сейчас) и КДБ (Как Должно Быть):

● инструмент Decision Making Matrix, including Z-equation[©] (Матрица принятия решений, включая Z-уравнение, стратегическая цифровая модель предприятия[©], DMM[©]).

Выполняется в двух форматах:

- As It is Now (Как Есть Сейчас, DMM КЕС[©]);
- As It Should Be (Как Должно Быть, DMM КДБ[©]).

6. Окончательный выбор целевых кластеров на основе DMM КДБ.

Разберёмся, в чём заключается управленческий смысл описанных шагов. Сначала создаётся модель целевого рынка в базовом году, описывается его структура, делается прогноз динамики структурных частей рынка (в рамках методики они называются кластерами) и рынка в целом в прогнозируемом году (MVC-1). На основе прогноза, следуя специальному алгоритму, делается предварительный, т. е. черновой выбор одного или нескольких целевых кластеров – частей рынка, на которых компания сфокусирует свою работу для получения максимальной прибыли. Сделанный выбор будет окончательно подтверждён или изменён после применения заключительного инструмента методики – DMM в форматах «Как Есть Сейчас» и «Как Должно Быть» (DMM КЕС и DMM КДБ).

Получив список целевых кластеров на основе MVC-1, можно приступить к прогнозированию новых внешних факторов, которые будут воздействовать на предприятие и конкурентов (группы конкурентов) – упрощать или усложнять продажи в кластерах (MVC-2). Затем делается прогноз рисков, которые ожидают компанию и конкурентов при работе в кластерах (MARIS). Следом производится прогноз превосходности бизнес-модели и эффективности бизнес-процессов предприятия, сравнение их с аналогичными бизнес-процессами конкурентов в соответствующих кластерах (EMAS CSI, EMAS Brand Equity, Пять матриц оценки бизнес-процессов).

*Таким образом, мы получаем комплексные данные по внешним и внутренним факторам, которые определяют развитие предприятия и конкурентов в кластерах в горизонте планирования. На их основе создаётся **стратегическая цифровая модель предприятия (DMM)** и каждого конкурента (группы конкурентов). Она позволяет увидеть картину бизнеса целиком (в контексте выбранных продуктовых групп и кластеров) и сделать выводы о том, насколько жизнеспособны текущие бизнес-модели предприятия и конкурентов в прогнозируемом году, какие объёмы продаж и доли в кластерах они принесут. Этот прогноз называется «КЕС – Как Есть Сейчас». Он показывает, какие результаты получит компания в прогнозируемом году в предварительных кластерах, если будет продолжать в них работать с теми же бизнес-моделью и стратегией, которые у неё были на момент разработки стратегии, т. е. без внесения существенных изменений.*

Такая же цифровая модель используется для прогнозирования результативности любых стратегических мероприятий, в том числе изменений бизнес-модели. В этом случае получается прогноз «КДБ – Как Должно Быть», т. е. прогноз результатов работы в кластерах с учётом желаемых изменений в бизнес-модели и стратегии. Таких прогнозов КДБ может быть сколько угодно – можно рассчитать эффективность любых стратегических мероприятий или доработок бизнес-модели. Таким образом, руководитель получает возможность обоснованно сравнить несколько вариантов бизнес-моделей и стратегических решений и выбрать лучшие на основе их результативности, т. е. прогнозируемого влияния на объём продаж и доли компании в кластере в прогнозируемом году. Если горизонт планирования включает несколько лет (что рекомендуется), то описанная последовательность действий выполняется для каждого года.

Получив такие прогнозы и проверив с помощью цифровой модели возможные варианты стратегических решений, проектная команда располагает всеми данными, которые необходимы для окончательного подтверждения целевых кластеров (из предварительного списка)

и выбора лучшей бизнес-модели для последующей работы. Утвердив бизнес-модель, компания может провести дальнейшее сегментирование кластеров, определить требуемый профиль корпоративной культуры, сформулировать стратегические цели и запланировать стратегические мероприятия, необходимые для достижения этих целей.

Указанная работа выполняется сценарно. Задействуются как минимум три сценария: основной, оптимистический и пессимистический.

Понятие бизнес-модели было создано автором книги в контексте обсуждаемой методики и включает набор характеристик. Чуть позже мы подробно с ним ознакомимся и научимся работать.

Отмечу, что представленная методика превосходит классическую последовательность шагов, которая кочует из одного учебника по стратегическому и маркетинговому планированию в другой и доступна в интернете любому желающему. Классический подход рекомендует сначала провести анализ макросреды (например, прибегнув к PESTEL-анализу и т. п.), затем – микросреды (с помощью пяти сил Портера и т. п.), потом – внутренней среды предприятия и, наконец, выполнить SWOT-анализ. Однако мой обширный опыт модерирования и руководства проектами по разработке корпоративных и маркетинговых стратегий для предприятий в различных отраслях показывает, что классический подход безнадежно устарел и не применим в условиях современного рынка. Для них он слишком абстрактный, академичный и разрозненный, его нельзя назвать комплексным набором инструментов, складывающихся в единую глубокую методику. Говоря простым языком, классическая методика стратегического и маркетингового анализа настолько отстала от жизни и даёт столь поверхностные данные о рынке и компании, что руководствоваться ею в серьёзных стратегических вопросах и решениях просто страшно. Современным управленцам нужна удобная и практичная методика, настолько аналитически обоснованная и глубокая, что руководитель может смело принимать грамотное управленческое решение, основываясь на полученных данных.

Примечательно, что в большинстве бизнес-школ в программах MBA, Executive MBA и DBA в рамках курса по стратегическому менеджменту преподаётся классическая методика и связанные с ней инструменты. Я объясняю это огромным дефицитом сильных преподавателей, обладающих не только даром наставника, но и обширным практическим опытом и глубокими познаниями в управлении средними и крупными компаниями. На курсах стратегического менеджмента студентам пересказывают классические инструменты полувековой давности, не вдаваясь в рассуждения о том, насколько они полезны и применимы сейчас. В результате выпускники почти не используют эти инструменты в своей управленческой практике, на личном опыте убедившись в шаткости и необоснованности выводов, которые можно сделать на их основе. Особую пикантность этой ситуации придаёт то обстоятельство, что все инструменты классической методики детально описаны в интернете. Любой желающий может изучить их совершенно бесплатно, в любой момент и без поступления в бизнес-школу. Всего несколько бизнес-школ в мире, также специализирующихся на стратегическом менеджменте, как и EMAS, преподают стратегический менеджмент по-другому, учат действительно полезным и применимым на практике методикам управления современным бизнесом.

Тем не менее сдавать в утиль классическую методику и её инструменты не следует. Классический инструментарий нужно рассматривать как универсальный и доступный язык менеджмента, схожий с английским языком, на котором могут общаться между собой люди разных национальностей. Классическая методика позволяет представителям разных компаний общаться друг с другом, обмениваться информацией о рынке или рассказывать о стратегической позиции своего бизнеса. Однако данные, которые доносятся при помощи классического инструментария, добываются другими, более прогрессивными методами. Тем не менее «лингвистическая» роль классической методологии весьма уместна. Действительно, уважаемый читатель, вы же не станете требовать от партнёра по переговорам, чтобы он сперва прочёл

эту книгу или же нашёл сведения о других продвинутых методиках стратегического менеджмента? Разумеется, нет. Классический инструментарий прекрасно подходит для ведения переговоров, но добывать информацию и принимать стратегические решения вы будете с помощью передовых методов, лучших на рынке.

§ 2.1. Инструмент MVC-1[©] – Моделирование, анализ и прогнозирование рынка. Выбор целевых кластеров

MVC-1 (Market Value and Complexity) представляет собой специализированный инструмент, который помогает решить несколько важнейших задач:

1. Создаёт модель рынка, определяет его структуру и положение работающих на нём компаний.
2. Создаёт систему прогнозирования динамики отдельных составляющих рынка (кластеров) и рынка в целом.
3. Прогнозирует динамику объёма и других параметров кластеров.
4. Прогнозирует динамику объёма и других параметров рынка в целом.

Прогнозирование выполняется сценарно и проводится отдельно на каждый год горизонта планирования.

5. Закладывает основу для выбора рыночной позиции (точнее, целевых кластеров), бизнес-моделирования и стратегического целеполагания.

Откровенно говоря, MVC-1 является самым трудоёмким из аналитических и прогнозистических инструментов, описанных в этой книге; понимание и овладение им требует некоторых усилий. Однако практика обучения работе с этим инструментом сотен руководителей компаний малого, среднего и крупного бизнеса показывает, что в итоге овладевают им все и он не является чем-то запредельно сложным. Для облегчения нашей задачи в этой главе мы рассмотрим использование инструмента на примере одного сценария. В реальности при сценарном прогнозировании алгоритм выполняется для каждого из намеченных сценариев. Каким образом определяются сценарии для стратегического прогнозирования и планирования, мы обсудим в соответствующем параграфе.

MVC-1 является многосоставным инструментом и предусматривает выполнение набора последовательных шагов. *Самым простым и доступным способом работы с MVC-1 является представление его в электронных таблицах, например, Excel, таблицах Yandex, Google или аналогичной программе работы с данными.* Также при желании можно разработать специализированный IT-продукт, заточенный под специфику конкретной компании. Мы разберём методику выполнения MVC-1 в Excel. Пробежитесь по алгоритму глазами. *Если что-то будет непонятно, не переживайте, на данном этапе это не страшно.* В дальнейшем я продемонстрирую работу с MVC-1 и поясню каждый шаг примерами. В будущем, во всём разобравшись, вы сможете опираться только на таблицу с алгоритмом, не перечитывая весь параграф книги. Это сэкономит ваше время.

2.1.1. АЛГОРИТМ моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц⁴

Шаг	Лист в таблицах	Действие
1.	Лист «Рынок — Кластеризация — \$»	<p>Создаём лист «Рынок — Кластеризация — \$» и работаем с ним.</p> <p>Определяем <i>продуктовую группу</i> (совокупность товаров или услуг, объединённых однородными признаками) и <i>целевой рынок</i> (географическую территорию). Пример таблицы — см. рис. 3 на с. 60.</p> <p>Продуктовая группа — это продукты или группа продуктов, объединённых общими родовыми признаками. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> — офисная мебель (столы и тумбы) разных форм, цветов и т. п.; — шоколадные батончики с разными добавками; — сверлильные станки с разной оснасткой; — услуги по химчистке шуб; — аудиторские услуги и т. п. <p>Далее продуктовая группа будет именоваться продуктом.</p>
2.		Определяем <i>характеристики кластеризации</i> и на их основе <i>делим рынок на кластеры</i> .
3.		<p>Определяем <i>список компаний</i>, работающих на рынке (далее — игроки): это наша компания (если она работает на рынке), все конкуренты или группы однотипных конкурентов (например, множество однотипных мелких или средних игроков; допускается наличие нескольких групп).</p> <p>Отмечаем, какой игрок в каком кластере (кластерах) работает; необходимо определить всех игроков в каждом кластере.</p>
4.		<p>Указываем <i>совокупный объём продаж продукта (выручку по продукту) каждого игрока на рынке в базовом году*</i> в деньгах (источник данных: экспертная оценка, первичные данные, т. е. исследования рынка, или вторичные, т. е. данные, получаемые от различных поставщиков данных, как коммерческих, так и некоммерческих, в том числе государственных).</p> <p>* Под базовым годом, как правило, понимается фактически завершившийся год; отталкиваясь от него, далее мы будем выполнять прогнозирование на следующий год в границах горизонта планирования (далее — прогнозируемый год).</p>

⁴ Здесь и далее символом * обозначены сноски внутри ячейки таблицы.

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
	Лист «Рынок — Кластеризация — \$» (продолжение)	Разносим <i>продажи (выручку)</i> каждого игрока по кластерам, в кото- рых он работает. Необходимо разнести продажи всех игроков. Продажи (выручка) указываются с учётом налогов, например НДС и налога на доход при упрощённой системе налогообложения. Высчитываем <i>объём каждого кластера в деньгах в базовом году</i> (формула: сумма объёмов продаж всех присутствующих в кластере игроков).
5.		Рассчитываем <i>объём рынка в базовом году в деньгах в целом</i> (фор- мула: сумма объёмов всех кластеров в деньгах). ОБЪЁМ РЫНКА В БАЗОВОМ ГОДУ В ДЕНЬГАХ РАССЧИТАН!
6.		Рассчитываем <i>долю каждого игрока в базовом году в деньгах</i> <i>на рынке в целом</i> (формула: совокупный объём продаж игрока на рынке в базовом году в деньгах / объём рынка в базовом году в деньгах × 100%). Рассчитываем <i>доли каждого игрока в кластерах в базовом году</i> <i>в деньгах</i> (формула: объём продаж игрока в каждом кластере в деньгах / объём каждого кластера в деньгах × 100%). Для наглядности обозначим доли игроков в кластере различными цветами. Закрасим ячейки, в которых указаны объёмы продаж игроков в кластерах, заданным цветом. Например, можно использовать следующие цвета (каждый соот- ветствует определённой доле игрока в кластере): <ul style="list-style-type: none">• голубой — доля в кластере до 5%;• зелёный — от 5,01% до 10%;• салатовый — от 10,01% до 15%;• жёлтый — от 15,01% до 20%;• оранжевый — от 20,01% до 25%;• розовый — от 25,01% до 40%;• красный — > 40%.
ШАГИ 7–15 ВЫПОЛНЯЮТСЯ ДЛЯ КАЖДОГО КЛАСТЕРА!		
7.	Листы «Кластер №...» Для каждого кластера свой лист!	Создаём листы «Кластер №...» и работаем с ними. Для каждого кластера необходим отдельный лист! Для каждого игрока в кластере в базовом году: <ul style="list-style-type: none">• Указываем <i>среднюю цену его продукта в кластере</i> (рекомен- дуем брать усреднённую цену игрока в течение года; источник данных: экспертная оценка, первичные или вторичные данные). Цена указывается с учётом всех включённых в неё налогов

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
	Листы «Кластер №...» (продолжение)	<p>(например, НДС и/или налога на доход при упрощённой системе налогообложения). Если у игроков разная модель ценообразования (например, кто-то работает с НДС, а кто-то — нет), то цена каждого игрока должна отражать именно его реальную ситуацию. Какие-то аналитические упрощения, например указание цен без НДС для всех игроков, нежелательны, так как искажают модель рынка и снижают её аналитическую ценность.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Указываем <i>средние составляющие себестоимости продукта по прямым затратам, т. е. средние прямые затраты</i> (наименование статей затрат и их числовая величина). В зависимости от игрока они могут отличаться как по характеру, так и по величине. Составляющие себестоимости указываются с учётом налогов, включённых в цену (например, налог в упрощённой системе налогообложения), но БЕЗ НДС. • Рассчитываем <i>среднюю себестоимость по прямым затратам</i> (формула: сумма составляющих себестоимости). • Указываем налоги, прямо влияющие на формирование цены (например, НДС, налог в упрощённой системе налогообложения и т. п.). • Рассчитываем <i>среднюю маржу по прямым затратам</i> (формула: средняя цена – налоги – средняя себестоимость).
8.		Рассчитываем <i>объём продаж каждого игрока кластера в натуральном выражении в базовом году</i> (продажи в кластере в натуральном выражении) (формула: объём продаж игрока в кластере в деньгах — см. таблицу «Рынок — Кластеризация — \$» / средняя цена на продукт этого игрока в кластере).
9.		<p>Рассчитываем <i>объём кластера в натуральном выражении в базовом году</i> (формула: сумма объёмов продаж в натуральном выражении всех присутствующих в нём игроков).</p> <p>Позже во вкладке «Прогноз — Нат. выражение», суммировав объёмы кластеров, мы рассчитаем <i>объём рынка в целом в натуральном выражении в базовом году</i> (формула: сумма объёмов всех кластеров в натуральном выражении).</p>
10.		Рассчитываем <i>долю каждого игрока в кластере в натуральном выражении в базовом году</i> (формула: объём продаж игрока в кластере в натуральном выражении / объём кластера в натуральном выражении × 100%).
11		Указываем <i>среднюю величину совокупных (суммарных) закупок, совершённых среднестатистическим клиентом в натуральном</i>

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
	Листы «Кластер №...» (продолжение)	<p>выражении за весь базовый год (т. е. сколько единиц продукта в среднем приобрёл среднестатистический клиент в каждом кластере за весь базовый год).</p> <p>Рекомендуем указывать среднюю величину в целом по кластеру без дробления на закупки у отдельных игроков (источник данных: экспертная оценка, первичные или вторичные данные).</p>
12.		<p>Рассчитываем количество клиентов у каждого игрока в кластере в базовом году (формула: объём продаж игрока в натуральном выражении в кластере / средняя величина совокупной (суммарной) закупки в этом кластере).</p> <p>Рассчитываем общее количество клиентов в кластере в базовом году (формула: сумма клиентов всех игроков, работающих в кластере, либо объём кластера в натуральном выражении / средняя величина совокупной (суммарной) закупки в кластере).</p> <p>Позже во вкладке «Прогноз — Нат. выражение», суммировав количество клиентов во всех кластерах, мы рассчитаем количество клиентов в целом на рынке в базовом году (формула: сумма клиентов во всех кластерах).</p>
13.		<p>Рассчитываем средневзвешенную цену в кластере в базовом году (формула: средняя цена игрока 1 × доля игрока 1 в кластере в натуральном выражении (в %) + средняя цена игрока 2 × доля игрока 2 в кластере в натуральном выражении (в %) + ...; например: $\\$15 \times 40\% + \\$17 \times 40\% + \\$14 \times 20\% = \\$15,6$).</p> <p>Рассчитываем средневзвешенную маржу в кластере по прямым затратам в базовом году (формула: средняя маржа игрока 1 × доля игрока 1 в кластере в натуральном выражении (в %) + средняя маржа игрока 2 × доля игрока 2 в кластере в натуральном выражении (в %) + ...; например: $\\$2 \times 40\% + \\$1,2 \times 40\% + \\$1,5 \times 20\% = \\$1,58$).</p> <p>Рассчитываем средневзвешенную рентабельность продаж по прямым затратам в кластере в базовом году (формула: средневзвешенная маржа в кластере / средневзвешенная цена в кластере × 100%; например: $\\$1,58 / \\$15,6 \times 100\% = 10,13\%$).</p>
14.		<p>Прогнозируем налоги, среднюю себестоимость, среднюю маржу и среднюю цену для каждого игрока в кластере в прогнозируемом году.</p> <p>Для каждого игрока в кластере в прогнозируемом году:</p> <ul style="list-style-type: none"> Прогнозируем, насколько изменится каждая составляющая средней цены продукта (налоги, составляющие средней себестоимости,

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
	Листы «Кластер №...» (продолжение)	<p>средняя маржа). Компоненты в базовом году были определены в рамках шага 7;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рассчитываем прогнозируемые величины каждой составляющей средней цены (налоги, составляющие средней себестоимости, средняя маржа) в прогнозируемом году (формула: величина составляющей в базовом году + прогнозируемая величина изменения); • Рассчитываем прогноз средней себестоимости (формула: сумма прогнозируемых величин-составляющих средней себестоимости); • Рассчитываем прогноз средней цены продукта игрока в прогнозируемом году (формула: сумма прогнозируемых величин налогов, средней себестоимости, средней маржи).
15.		<p>Прогнозируем средневзвешенную цену, средневзвешенную маржу и средневзвешенную рентабельность в кластере в прогнозируемом году.</p> <p>Для этого:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рассчитываем прогнозируемую средневзвешенную цену в кластере в прогнозируемом году (формула: прогнозируемая средняя цена игрока 1 × доля игрока 1 в кластере в нат. выражении в базовом году (в %) + прогнозируемая средняя цена игрока 2 × доля игрока 2 в кластере в нат. выражении в базовом году (в %) + ...; например: $\\$19 \times 40\% + \\$21 \times 40\% + \\$17 \times 20\% = \\$19,4$). • Рассчитываем прогнозируемую средневзвешенную маржу в кластере по прямым затратам в прогнозируемом году (формула: прогнозируемая средняя маржа игрока 1 × доля игрока 1 в кластере в нат. выражении в базовом году (в %) + прогнозируемая средняя маржа игрока 2 × доля игрока 2 в кластере в нат. выражении в базовом году (в %) + ...; например: $\\$2,3 \times 40\% + \\$1,2 \times 40\% + \\$1,3 \times 20\% = \\$1,66$). • Рассчитываем средневзвешенную рентабельность продаж по прямым затратам в кластере в прогнозируемом году (формула: прогнозируемая средневзвешенная маржа в кластере / прогнозируемая средневзвешенная цена в кластере × 100%; например: $\\$1,66 / \\$19,4 \times 100\% = 8,56\%$). <p>ВАЖНО! В представленных расчётах для прогнозирования средневзвешенной цены, средневзвешенной маржи и средневзвешенной рентабельности продаж по прямым затратам в кластере в прогнозируемом году В УЧЕБНЫХ ЦЕЛЯХ мы используем доли игроков в натуральном выражении в кластере в базовом году (фактические доли). Такой подход содержит погрешность, однако это сделано для простоты изложения.</p>

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
	Листы «Кластер №...» (продолжение)	<p>В реальном моделировании и прогнозировании рынка для точного вычисления указанных величин в прогнозируемом году берутся не фактические, а прогнозируемые доли игроков! Эти доли рассчитываются при помощи Z-уравнения в натуральном выражении для соответствующего года. Z-уравнение мы изучим позже.</p> <p>В конце главы на примере одного из кластеров мы продемонстрируем полную версию методики, т. е. включим в расчёты прогнозирование средневзвешенной цены, средневзвешенной маржи и средневзвешенной рентабельности продаж по прямым затратам на основе прогнозируемых долей игроков в натуральном выражении.</p> <p>Во время реализации долгосрочной стратегии аналитик должен ежегодно, по мере превращения прогнозных лет в базовые года, вручную корректировать ранее спрогнозированные доли, цены, маржу, продажи каждого игрока, а также список игроков и таким образом уточнять прогнозы на оставшиеся годы горизонта планирования.</p>
ШАГИ 7–15 НЕОБХОДИМО ПОВТОРИТЬ ДЛЯ КАЖДОГО КЛАСТЕРА!		
16.	Лист «Прогноз — Нат. выражение»	<p>Создаём лист «Прогноз — Нат. выражение» и работаем с ним.</p> <p>Высчитываем объём рынка в целом в натуральном выражении в базовом году (формула: сумма объёмов всех кластеров в натуральном выражении; берём объём каждого кластера в натуральном выражении из таблиц «Кластер №...»).</p> <p>ОБЪЁМ РЫНКА В БАЗОВОМ ГОДУ В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ РАССЧИТАН!</p> <p>Высчитываем количество клиентов на рынке в целом в базовом году (формула: сумма клиентов во всех кластерах; берём общее количество клиентов в каждом кластере из вкладок «Кластер №...»).</p>
17.		<p>Прогнозируем количество клиентов в каждом кластере в прогнозируемом году.</p> <p>Для каждого кластера отдельно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формулируем прогнозируемый фактор, который повлияет на изменение количества клиентов. • Задаём прогноз динамики его значения в прогнозируемом году в сравнении с базовым годом, в процентах. • Вычисляем коэффициенты корреляции между динамикой значения данного фактора и динамикой количества клиентов в кластере в ближайших прошлых годах, которые по своей природе сопоставимы с природой прогнозируемого года. Например, если

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
17.	Лист «Прогноз — Нат. выражение» (продолжение)	<p>в прогнозируемом году мы ожидаем рост доходов населения и это обстоятельство важно для нашего рынка, то берутся прошедшие годы с растущими доходами населения и т. п. Вычисляем среднее арифметическое значение коэффициента корреляции в предыдущие годы. Обычно чем больше таких лет будет взято для расчёта, тем более точным окажется прогноз.</p> <p>Если вычислить коэффициент корреляции в прошлых годах не представляется возможным, он устанавливается экспертно.</p> <ul style="list-style-type: none"> Вычисляем влияние динамики значения прогнозируемого фактора на количество клиентов в кластере в прогнозируемом году, в процентах (формула: величина динамики значения фактора × × средний коэффициент корреляции)*. <p>* Если прогнозируется несколько факторов, влияющих на количество клиентов в кластере, требуется определить вклад каждого из них в итоговое изменение. Это делается на основе данных прошлых периодов или экспертно.</p> <ul style="list-style-type: none"> Вычисляем изменение количества клиентов в кластере в прогнозируемом году (формула: количество клиентов в кластере в базовом году × влияние динамики значения прогнозируемого фактора на количество клиентов в кластере в прогнозируемом году). Вычисляем количество клиентов в кластере в прогнозируемом году (формула: количество клиентов в кластере в базовом году + изменение количества клиентов в кластере в прогнозируемом году). <p>ПОВТОРЯЕМ ЭТОТ ШАГ ДЛЯ КАЖДОГО КЛАСТЕРА!</p> <p><i>В рамках реализации многолетней стратегии аналитик должен ежегодно по мере течения времени и превращения прогнозных лет в фактические, базовые, вручную уточнять спрогнозированные ранее коэффициенты корреляции, настраивать прогностическую систему и с каждым годом делать её точнее.</i></p>
18.		<p>Прогнозируем среднюю величину совокупных (суммарных) закупок среднестатистического клиента в каждом кластере в натуральном выражении в прогнозируемом году.</p> <p>Логика и алгоритм прогноза идентичны прогнозу количества клиентов, который был описан в предыдущем шаге.</p>
19.		<p>Прогнозируем объём каждого кластера в натуральном выражении в прогнозируемом году (формула: прогнозируемое количество клиентов в кластере × прогнозируемая средняя величина совокупной (суммарной) закупки в кластере).</p>

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
	Лист «Прогноз — Нат. выражение» (продолжение)	<p>Прогнозируем объём рынка в целом в натуральном выражении в прогнозируемом году (формула: сумма прогнозируемых объёмов кластеров в нат. выражении).</p> <p>ПРОГНОЗ ОБЪЁМА РЫНКА В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ ДЛЯ ПРОГНОЗИРУЕМОГО ГОДА СДЕЛАН!</p>
20.	Лист «Рынок — Кластеризация — \$»	<p>Вновь работаем с листом «Рынок — Кластеризация — \$».</p> <p>Переносим в таблицу «Рынок — Кластеризация — \$» ранее рассчитанные в таблицах «Кластер №...» величины средневзвешенной рентабельности продаж по прямым затратам в каждом кластере в базовом году.</p>
21.		<p>Рассчитываем объём средневзвешенной совокупной прибыли в каждом кластере и объём совокупной прибыли на рынке в базовом году (формула: объём кластера в базовом году × величина средневзвешенной рентабельности продаж по прямым затратам в кластере в базовом году; совокупная прибыль на рынке = сумма прибылей во всех кластерах).</p> <p>Рассчитываем рентабельность продаж по прямым затратам на рынке в целом в базовом году (формула: совокупная прибыль в базовом году / объём рынка в базовом году × 100%).</p>
22.		Рассчитываем долю каждого кластера в объёме рынка в деньгах в базовом году, в процентах (формула: объём кластера в базовом году в деньгах / объём рынка в базовом году в деньгах × 100%).
23.		Рассчитываем долю каждого кластера в совокупной прибыли на рынке в базовом году, в процентах (формула: объём совокупной прибыли в кластере в базовом году / объём совокупной прибыли на рынке в целом в базовом году × 100%).
24.		<p>Прогнозируем объёмы каждого кластера в деньгах в прогнозируемом году (формула: прогнозируемый объём кластера в нат. выражении × прогнозируемая средневзвешенная цена кластера).</p> <p>Прогнозируем объём рынка в целом в деньгах в прогнозируемом году (формула: сумма прогнозируемых объёмов кластеров в деньгах).</p> <p>ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ ОБЪЁМЫ КЛАСТЕРОВ И ОБЪЁМ РЫНКА В ЦЕЛОМ В ДЕНЬГАХ В ПРОГНОЗИРУЕМОМ ГОДУ РАССЧИТАНЫ!</p>
25.		Рассчитываем динамику объёмов кластеров в деньгах в прогнозируемом году относительно базового года и динамику объёма рынка в целом, в процентах (формула: прогнозируемый объём кластера в деньгах в прогнозируемом году / объём кластера в деньгах

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
	Лист «Рынок — Кластеризация — \$»	в базовом году $\times 100\%$; динамика объёма рынка в целом = прогнозируемый объём рынка в деньгах в прогнозируемом году / объём рынка в деньгах в базовом году $\times 100\%$).
26.		Переносим в таблицу «Рынок — Кластеризация — \$» ранее рассчитанные в таблицах «Кластер №...» величины прогнозируемой средневзвешенной рентабельности продаж по прямым затратам в каждом кластере в прогнозируемом году.
27.		Прогнозируем объём средневзвешенной совокупной прибыли в каждом кластере в прогнозируемом году и объём совокупной прибыли на рынке в целом (формула: прогнозируемый объём кластера в деньгах в прогнозируемом году \times величина прогнозируемой средневзвешенной рентабельности продаж в кластере в прогнозируемом году; совокупная прибыль на рынке = сумма прибылей во всех кластерах). Рассчитываем прогнозируемую рентабельность продаж по прямым затратам на рынке в целом в прогнозируемом году (формула: прогнозируемая совокупная прибыль в прогнозируемом году / прогнозируемый объём рынка в прогнозируемом году $\times 100\%$).
28.		Прогнозируем долю каждого кластера в объёме рынка в деньгах в прогнозируемом году, в процентах (формула: объём кластера в деньгах в прогнозируемом году / объём рынка в деньгах в прогнозируемом году $\times 100\%$).
29.		Прогнозируем долю каждого кластера в совокупной прибыли на рынке в прогнозируемом году, в процентах (формула: объём совокупной прибыли в кластере в прогнозируемом году / объём совокупной прибыли на рынке в целом в прогнозируемом году $\times 100\%$). МОДЕЛЬ БАЗОВОГО И ПРОГНОЗИРУЕМОГО РЫНКОВ В ДЕНЬГАХ ГОТОВА!
30.	Лист «Рынок — Кластеризация — Шт.»	Создаём лист «Рынок — Кластеризация — Шт.» и работаем с ним. Дублируем из таблицы «Рынок — Кластеризация — \$» список кластеров и список компаний (игроков), работающих на рынке.
31.		Переносим ранее рассчитанные в таблицах «Кластер №...» объёмы продаж каждого игрока в натуральном выражении в базовом году в ячейки, отражающие объёмы их продаж в кластерах в базовом году.
32.		Рассчитываем совокупный объём продаж каждого игрока в натуральном выражении в базовом году (формула: сумма объёмов продаж игрока в натуральном выражении в кластерах).

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (продолжение)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
33.	Лист «Рынок — Кластеризация — Шт.» (продолжение)	Рассчитываем объём каждого кластера в натуральном выражении в базовом году (формула: сумма объёмов продаж всех присутствующих в кластере игроков). Примечание: ранее объёмы кластеров уже были рассчитаны в таблицах «Кластер №...».
34.		Рассчитываем объём рынка в натуральном выражении в базовом году (формула: сумма объёмов всех кластеров в натуральном выражении). Примечание: ранее он уже был рассчитан в таблице «Прогноз — Нат. выражение».
35.		Рассчитываем доли каждого игрока на рынке в целом в натуральном выражении в базовом году (формула: совокупный объём продаж игрока на рынке в натуральном выражении / объём рынка в натуральном выражении × 100%). Рассчитываем доли каждого игрока в кластерах в натуральном выражении в базовом году (формула: объём продаж игрока в каждом кластере в натуральном выражении / объём каждого кластера в натуральном выражении × 100%). Обозначим доли игроков в кластере различными цветами и закрасим их объёмы продаж заданным цветом, например так (цвет соответствует определённой доле игрока в кластере): <ul style="list-style-type: none"> • голубой — доля в кластере до 5%; • зелёный — от 5,01% до 10%; • салатовый — от 10,01% до 15%; • жёлтый — от 15,01% до 20%; • оранжевый — от 20,01% до 25%; • розовый — от 25,01% до 40%; • красный — > 40%.
36.		Рассчитываем количество клиентов в кластерах в базовом году (формула: объём кластера в натуральном выражении / средняя величина совокупных (суммарных) закупок в кластере, выполняемых среднестатистическими клиентами в течение базового года, в натуральном выражении). Примечание: ранее объёмы кластеров уже были рассчитаны в таблицах «Кластер №...». Рассчитываем количество клиентов на рынке в целом в базовом году = сумма количества клиентов в кластерах. Примечание: количество клиентов на рынке в целом ранее уже было рассчитано в таблице «Прогноз — Нат. выражение».
37.		Рассчитываем долю каждого кластера в объёме рынка в натуральном выражении в базовом году, в процентах (формула: объём кластера в натуральном выражении в базовом году / объём рынка в натуральном выражении в базовом году × 100%).

Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка (окончание)

Шаг	Лист в таблицах	Действие
38.	Лист «Рынок — Кластеризация — Шт.» (продолжение)	<p>Переносим ранее рассчитанные в таблице «Прогноз — Нат. выражение» объёмы кластеров в натуральном выражении в прогнозируемом году.</p> <p>Рассчитываем объём рынка в натуральном выражении в кластере в прогнозируемом году (формула: сумма объёмов кластеров в натуральном выражении в прогнозируемом году).</p> <p>Примечание: объём рынка в натуральном выражении в прогнозируемом году ранее уже был рассчитан в таблице «Прогноз — Нат. выражение».</p>
39.		<p>Рассчитываем динамику объёмов кластеров в натуральном выражении в прогнозируемом году относительно базового года, в процентах (формула: объём кластера в натуральном выражении в прогнозируемом году / объём кластера в натуральном выражении в базовом году × 100%).</p> <p>Рассчитываем динамику объёма рынка в целом в натуральном выражении в прогнозируемом году относительно базового года, в процентах (формула: объём рынка в натуральном выражении в прогнозируемом году / объём рынка в натуральном выражении в базовом году × 100%).</p>
40.		<p>Рассчитываем долю каждого кластера в объёме рынка в натуральном выражении в прогнозируемом году, в процентах (формула: объём кластера в натуральном выражении в прогнозируемом году / объём рынка в натуральном выражении в прогнозируемом году × 100%).</p>
41.		<p>В каждый кластер переносим ранее рассчитанное в таблице «Прогноз — Нат. выражение» количество клиентов в прогнозируемом году.</p> <p>Рассчитываем суммарное количество клиентов на рынке в прогнозируемом году (формула: сумма количества клиентов во всех кластерах).</p> <p>Примечание: суммарное количество клиентов на рынке в прогнозируемом году ранее уже было рассчитано в таблице «Прогноз — Нат. выражение».</p> <p>МОДЕЛЬ БАЗОВОГО И ПРОГНОЗИРУЕМОГО РЫНКОВ В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ ГОТОВА!</p>

Описанный алгоритм служит отличным подспорьем для выполнения MVC-1 и поможет сэкономить ваше время. Теперь давайте проиллюстрируем каждый шаг на примерах и дадим необходимые пояснения⁵.

2.1.2. ПОЯСНЕНИЯ К АЛГОРИТМУ моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц

⁵ Внимание! Все расчёты, приведённые в книге, выполнены в электронных таблицах Excel. В этих расчётах использовались точные числовые значения без округления. При этом для удобства восприятия числовые значения в книге указаны с учётом округления. Как следствие, при пересчёте вручную на основе округлённых чисел результаты некоторых вычислений могут незначительно отличаться от результатов расчётов, выполненных в Excel и продемонстрированных автором.

Сначала в электронной таблице создадим лист под названием «Рынок – Кластеризация – \$». В рамках работы с этим листом выполняем описанные в алгоритме шаги.

ШАГ 1

Создаём лист «Рынок – Кластеризация – \$» и работаем с ним.

Определяем *продуктовую группу* (совокупность товаров или услуг, объединённых однородными признаками) и *целевой рынок* (географическую территорию).

Продуктовая группа – это продукты или группа продуктов, объединённых общими родовыми признаками. Например:

- офисная мебель (столы и тумбы) разных форм, цветов и т. п.;
- шоколадные батончики с разными добавками;
- сверлильные станки с разной оснасткой;
- услуги по химчистке шуб;
- аудиторские услуги и т. п.

Далее продуктовая группа будет именоваться **продуктом**.

Правильное определение продуктовой группы, для которой будет выполняться инструмент, является важнейшим обстоятельством, которое предопределяет его ценность для практического применения в вашем бизнесе. Как уже говорилось выше, выполнить единый анализ для компании, работающей с несколькими продуктовыми группами и/или на нескольких рынках, невозможно. Эту работу следует выполнять поэтапно, анализируя каждое сочетание «продуктовая группа – целевой рынок» по отдельности.

Следовательно, моделирование и прогнозирование рынка, бизнес-моделирование и прогнозирование эффективности бизнес-модели компании начинается с правильного определения продуктовых групп и рынков, с которыми работает предприятие. Так как некоторые компании работают с товарами, а некоторые – с услугами, общим термином, который мы будем использовать для объединения этих двух понятий, будет термин «продукт» или «продуктовая группа». Для наших целей эти понятия (продукт и продуктовая группа) идентичны. Под продуктовой группой в целях обсуждения MVC-1 мы понимаем совокупность продуктов, которые обладают схожими родовыми признаками. Иными словами, это разновидности одного и того же продукта. Например, телевизоры с разными диагоналями экранов и функциями, смартфоны, сверлильные станки, банковские кредиты для физических лиц, бутилированное молоко, аудиторские услуги для юридических лиц и т. п. Всё это примеры продуктовых групп. Каждая из них объединяет некое количество схожих продуктов, которые отличаются друг от друга лишь незначительными деталями. Последний тезис заключает в себе некоторую сложность: как понять, насколько продукты должны быть схожи, чтобы соответствовать понятию «одна продуктовая группа».

Несмотря на кажущуюся трудность, ответ на этот вопрос довольно прост. Всё, что необходимо, – это проанализировать, как клиент принимает решение о покупке. Если клиент рассматривает различные разновидности продукта как возможные альтернативы при покупке – вероятнее всего, они входят в одну продуктовую группу. Если же с точки зрения клиента продукты не могут являться альтернативой друг другу, очевидно, что они входят в разные продуктовые группы. Разумеется, при принятии решения о включении продуктов в общую продуктовую группу, помимо наблюдения за клиентами, следует придерживаться и здравого смысла. Если клиент мечется в сомнениях, решая, купить сейчас новый автомобиль или же вместо этого поехать в долгожданный отпуск, очевидно, что речь идёт о разных продуктовых группах. Нужно помнить, что некоторым людям свойственно принимать решения по принципу «или – или». Человек покупает лишь один из нескольких нужных ему продуктов. Такое поведение,

например, может быть вызвано нехваткой денежных средств, когда человек вынужден выбирать лишь одну доступную ему альтернативу из множества желаемых.

Определившись с продуктовой группой, следует определиться с целевым рынком. Под рынком в стратегическом менеджменте понимается совокупность всех клиентов, приобретающих продуктовую группу на конкретной географической территории. Обратите внимание, клиент не обязан физически находиться на территории, решающим фактором является факт приобретения им продукта на этой территории. Для этого он может лично приехать туда на время или же осуществить покупку дистанционно.

ШАГ 2

Определяем характеристики кластеризации и на их основе делим рынок на кластеры.

Определение характеристик, отталкиваясь от которых мы опишем структуру рынка, – это следующая важная задача. Правильно выбранные характеристики позволяют не просто создать реальную картину рынка, но и в дальнейшем выбрать перспективную рыночную нишу для экспансии.

Прежде всего нужно определиться с количеством характеристик кластеризации. Согласно нашей методике необходимое количество – от двух до трёх. При этом в рамках каждой характеристики должно быть не менее двух переменных, иначе характеристика теряет смысл. Характеристики представляют собой ключевые правила, требования и предпочтения, которыми руководствуются клиенты при выборе и покупке продукта на этом рынке. Для лучшего понимания давайте рассмотрим пример.

На рис. 3 представлен пример MVC-1 рынка в одном из регионов России. Это часть реального проекта, который был выполнен в 2010-х гг. Так как речь идёт о коммерческом проекте, названия компаний, как и некоторые цифры, были изменены. Компания-заказчик производила широкий ассортимент мебели различного вида и назначения. В качестве продуктовой группы для MVC-1 в нашем примере была взята офисная мебель. Под офисной мебелью в данном случае понимаются офисные столы и тумбы. Объединение тумб со столами в общую продуктовую группу было вызвано тем, что обычно столы редко покупают отдельно от тумб, равно как и тумбы без столов почти не пользуются спросом. Эти виды мебели чаще всего продаются комплектом.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2		Продуктовая группа и целевой рынок:	Продуктовая группа: офисная мебель; целевой рынок (географический регион): один из регионов Российской Федерации. Цена, \$: низкая (30–50), средняя (50,01–70), высокая (70,01–200).															
3		Характеристики кластеризации:	Тип мебели: серийная, под заказ. Способ закупки: прямая закупка, тендеры.															
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		
28																		
29																		
30																		
31																		
32																		

Рис. 3. Лист «Рынок — Кластеризация — \$», MVC-1

Ввиду ограниченных возможностей цветопередачи при чёрно-белой печати здесь и далее во всей книге в таблицах цветные ячейки выделены серым, их цвета обозначены словами.

В соответствии с рекомендацией (о необходимости двух – трёх характеристик) были определены следующие три характеристики кластеризации.

1. Цена, за которую клиент готов приобрести продукт. Эта характеристика включает в себя следующие переменные: низкая цена (\$30–50), средняя цена (\$50,01–70) и высокая цена (\$70,01–200). В данном случае следует обратить внимание на то, что в случае с ценой для переменных рекомендуется выбирать примерно равные ценовые диапазоны. В нашем случае они не равны (у первой и второй переменных диапазон \$20, тогда как у третьей \$130), так как демонстрируемый MVC-1 я сознательно упростил в учебных целях, чтобы не перегружать объяснение второстепенными деталями. Тем не менее встречаются случаи, когда ценовые шаги являются не равными в силу специфики рынка. Если вы окажетесь в подобной ситуации, сперва убедитесь в том, что такова реальность и вы не совершаете методическую ошибку. Когда речь заходит о цене, есть ещё одно любопытное обстоятельство. Существуют рынки (они редко, но всё же встречаются), на которых ценовая разбежка (от цены самого дешёвого продукта до цены наиболее дорогого) может достигать нескольких десятков и даже сотен раз. Например, рынок домов или рынок автомобилей. В таких случаях попытка рассматривать эти рынки в качестве монолитных приведёт к неудовлетворительной глубине анализа, так как ценовые диапазоны будут слишком велики. Вместо этого такие рынки следует раздробить на составляющие, фактически на отдельные рынки, и выполнять MVC-1 для каждого из них по отдельности. Например: (1) рынок дешёвых домов, (2) рынок средних по цене домов, (3) рынок дорогих домов. Если речь идёт об автомобилях, то: (1) рынок дешёвых автомобилей, (2) рынок средних по цене автомобилей, (3) рынок дорогих автомобилей. Разумеется, на каждом из этих рынков в рамках характеристики «цена» должны появиться свои переменные. Например: низкая цена, дорогие автомобили; средняя цена, дорогие автомобили; высокая цена, дорогие автомобили. Наконец, следует иметь в виду, что на любом рынке без исключения существует как минимум три ценовых диапазона: низкая цена, средняя цена и высокая цена. Соответственно, переменных в характеристике «цена» должно быть не меньше трёх (их может быть и больше, но меньше точно не будет). Если на своём рынке вы не обнаружили один из трёх обязательных

ценовых диапазонов, ещё раз перечитайте предыдущее предложение. Больше бывает, меньше не бывает – вы просто плохо знаете свой рынок!

2. Тип мебели. В этой характеристике были зафиксированы две переменные: серийная мебель и мебель на заказ, т. е. индивидуального исполнения.

3. Наконец, третья характеристика – способ закупки. Таких способов на рынке было выявлено два: прямая закупка, при которой клиент определяет поставщика напрямую без заранее объявленных формальных процедур, и формально объявляемый тендер, который клиент проводит либо согласно законодательным требованиям, либо согласно требованиям собственной политики закупок.

Обратите внимание, что выбор характеристик, равно как и переменных для каждой характеристики, – это не абстрактная, не академическая задача. Наоборот! И характеристики, и, соответственно, переменные обязаны отражать реалии описываемого рынка, т. е. быть отражением ключевых правил, требований и предпочтений, которыми руководствуются клиенты на рынке при выборе продукта и совершении покупки. При этом **выбранные вами характеристики и переменные должны описывать весь рынок**, т. е. всех клиентов на заданной географической территории.

Как понять, какие характеристики кластеризации и переменные внутри них необходимы для MVC-1 вашего рынка? При ответе на этот вопрос есть две новости – одна хорошая, а вторая нормальная.

Хорошая новость заключается в том, что на каком бы рынке вы ни находились, одной из двух (или трёх) его характеристик всегда будет цена, которую клиент готов заплатить за продукт. Ни в коем случае не стоит путать цену с, например, среднедушевым доходом клиента. Речь идёт именно о цене. Разница принципиальна, так как на огромном количестве рынков цена и среднедушевой доход клиента не связаны между собой (дорогостоящие продукты приобретаются в кредит клиентами с низким среднедушевым доходом). Аналогичная ситуация и на промышленных рынках, где кредитование позволяет компаниям, которые формально не могут себе такое позволить, совершать дорогостоящие покупки. Таким образом, вы, уважаемый читатель, уже знаете первую характеристику для MVC-1 вашего рынка – это цена. Неважно, на каком рынке вы работаете (потребительском, промышленном или рынке государственных закупок) – у каждого из них будет характеристика «цена». В некоторых редких случаях цена может трансформироваться в иную, но в любом случае очень сходную по своей природе финансовую характеристику, отражающую количество денег, которое клиент готов потратить на покупку. Например, в банковской отрасли, когда речь идёт о кредитовании, роль цены играет ставка кредита, а в случае с предприятиями розничной торговли в отдельных случаях применяется понятие «средний чек клиента». Однако, как мы видим, во всех этих ситуациях всё равно речь идёт о деньгах, которые клиент тратит на продукт.

Нормальная новость состоит в том, что вторую и/или третью характеристику вашего рынка вам предстоит определить самостоятельно, т. е. каждая продуктовая группа и рынок подразумевают свои индивидуальные характеристики и переменные. Вместе с тем эти поиски не должны стать для вас непреодолимым препятствием, если вы будете держать в уме тот факт, что характеристики кластеризации – это ключевые правила, требования и предпочтения, которых придерживаются клиенты на рынке и которые описывают их поведение при выборе продукта и совершении покупки. Не стоит забывать, что любая характеристика требует по меньшей мере двух переменных. Т. е. каждая характеристика описывает ситуацию, при которой часть клиентов поступает одним образом (например, предпочитает серийную мебель), а другая часть – иным образом (мебель на заказ). Перечень переменных внутри каждой характеристики должен охватывать всех клиентов, т. е. не должно быть ситуаций, когда часть клиентов в рамках характеристики поступает неким образом, который не охвачен зафиксированными в характеристике переменными.

После того как вы определились с перечнем характеристик и переменных в них, можно приступать к описанию имеющихся на рынке кластеров. Для этого сначала выполняется механический перебор переменных. Таким образом получаются все возможные варианты кластеров. Затем из этого набора убирают те кластеры, которых в реальности не существует.

Например, если вновь вернуться к рис. 3, то путём перебора переменных в характеристиках мы получим 12 кластеров (три переменных в первой характеристике и по две переменных во второй и третьей). Однако, посмотрев на рынок, мы видим, что некоторые из этих кластеров искусственны, т. е. в реальности не существуют. Это кластеры «Низкая цена – На заказ – Прямая закупка», «Низкая цена – На заказ – Тендеры», «Средняя цена – На заказ – Прямая закупка», «Средняя цена – На заказ – Тендеры». Не бывает дешёвой и средней по цене офисной мебели на заказ. Такая мебель предполагает высокую цену. Соответственно, такие искусственные кластеры убираются из модели, в ней остаются лишь те кластеры, которые существуют в действительности. В моём примере таких кластеров шесть (на самом деле их должно быть больше, однако для простоты объяснения я дополнительно удалил ещё два реально существующих кластера: это кластеры «Высокая цена – Серийная – Тендеры» и «Высокая цена – На заказ – Прямая закупка»).

Теперь у нас есть описание реальных кластеров рынка – описание структуры рынка.

Как понять, какое количество характеристик (две или три) будет на вашем рынке? Ответ спрятан в довольно неожиданном месте, в области умственных способностей человека. Как уже упоминалось ранее, в далёком 1956 г. американский психолог Джордж Миллер доказал, что кратковременная память среднестатистического человека может одновременно эффективно обрабатывать ограниченное количество объектов. Это всего лишь 7 ± 2 объекта (да, кто-то из нас чуть умнее, а кто-то чуть задумчивее)⁶. Как мы видим, это смехотворно малое число. Что бы мы ни думали о мощи собственного интеллекта и о заключениях Миллера, рекомендую прислушаться к выводам этого уважаемого господина, тем более что они признаны современной наукой. Правило Миллера определяет и предельное количество кластеров, которое может быть в вашей модели. В чистом виде их должно быть 7–9. Я допускаю, что их может быть чуть больше, например 10–12. Это если вы уверены в аналитических способностях своего мозга. В любом случае нужно помнить: чем больше кластеров, тем труднее будет нашему мозгу качественно их анализировать и сравнивать между собой. Соответственно, если вы видите, что с учётом переменных количество реальных (а не искусственных!) кластеров переваливает за 10–12, наверное, следует ограничиться двумя характеристиками вместо трёх. Если же три характеристики с учётом их переменных дают приемлемое количество реальных кластеров, значит, оставьте три характеристики.

При этом следует избегать простых решений. Например, «а гори оно огнём – пусть будет только две характеристики», даже если количество кластеров позволяет использовать три. Этот соблазн вас обязательно настигнет, если вам не удастся разыскать третью характеристику. Однако максимальной точности анализ в MVC-1 достигает тогда, когда кластеризация выполнена именно на основе трёх характеристик. Выбор лишь двух, хотя и допустим, тем не менее чреват снижением глубины анализа. Такой выбор разрешается лишь в случаях превышения возможного числа кластеров или тогда, когда мы не можем найти третью характеристику, несмотря на все старания.

ШАГ 3

Определяем *список компаний*, работающих на рынке (далее – **игроки**):
это наша компания (если она работает на рынке), все конкуренты

⁶ Miller G. A. The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. The Psychological Review, 1956, vol. 63, pp. 81–97.

или группы однотипных конкурентов (например, множество однотипных мелких или средних игроков; допускается наличие нескольких групп).

Отмечаем, какой игрок в каком кластере (кластерах) работает; необходимо определить всех игроков в каждом кластере.

Описав имеющиеся на рынке кластеры, сосредоточимся на работающих в них компаниях. На третьем шаге задача заключается в том, чтобы определить перечень предприятий, которые работают на целевом рынке с заданной продуктовой группой. Эти компании указываются в левом столбце листа «Рынок – Кластеризация – \$» (рис. 3). В отношении предприятий, попадающих в список, действует несколько правил:

1. В список должны быть включены абсолютно все компании, работающие на рынке.

2. Если список большой, допускается группировка похожих, однотипных компаний. Например, в одну группу могут быть объединены все мелкие игроки. В примере на рис. 3 именно так и было сделано с сотнями мелких компаний и предпринимателей. Разрешается создание нескольких групп, например «мелкие игроки» и «средние игроки». Однако все крупные игроки, а также другие игроки, которых вы рассматриваете в качестве ключевых, потенциально опасных или интересных вам с точки зрения конкурентной борьбы, должны быть выделены поимённо.

3. Запрещено смешивать в одной модели разных по своей природе игроков, если они не являются частью общего конкурентного поля, например производителей (рынок производителей) и дистрибьюторов (рынок дистрибьюторов), за исключением случаев, когда они прямо конкурируют между собой. Давайте вернёмся к автомобилям, которые мы уже обсуждали, когда говорили о цене. Мы можем выполнить MVC-1 по меньшей мере для двух разных ситуаций. Мы можем говорить о рынке производителей, и тогда в списке компаний у нас появятся автомобильные бренды (Audi, Mercedes, BMW и т. п.). Мы также можем выполнить MVC-1 для дистрибьюторов, тогда в нашем списке будут дистрибьюторы, и каждый из них может держать в своём портфеле и продавать сразу несколько автомобильных марок. Попытка смешать эти списки, объединив в один, приведёт к хаосу и задублированию продаж (ситуация, при которой в продажах сначала учитываются продажи производителя дилеру, а затем продажи дилера конечному потребителю). В случаях, аналогичных описанному, решение о том, по какому рынку выполняется MVC-1, следует принять на этапе шага 1.

ШАГ 4

Указываем *совокупный объём продаж продукта (выручку по продукту) каждого игрока на рынке в базовом году** в деньгах (источник данных: экспертная оценка, первичные данные, т. е. исследования рынка, или вторичные, т. е. данные, получаемые от различных поставщиков данных, как коммерческих, так и некоммерческих, в том числе государственных).

* Под базовым годом, как правило, понимается фактически завершившийся год; отталкиваясь от него, далее мы будем выполнять прогнозирование на следующий год в границах горизонта планирования (далее – прогнозируемый год).

Разносим *продажи (выручку) каждого игрока по кластерам*, в которых он работает. Необходимо разнести продажи всех игроков. Продажи (выручка) указываются с учётом налогов, например НДС и налога на доход при упрощённой системе налогообложения.

Высчитываем *объём каждого кластера в деньгах в базовом году* (формула: сумма объёмов продаж всех присутствующих в кластере игроков).

Определившись с перечнем игроков на рынке, мы переходим к их финансовым показателям. Нам необходимо указать совокупный объём продаж каждого игрока (или группы игро-

ков) в деньгах по выбранному нами продукту на заданном рынке. **Существует несколько способов получения требуемых цифр.**

Первый способ. Мы можем обратиться в статистические и прочие ведомства, а также в специализированные коммерческие информационные агентства, которые собирают экономические данные о предприятиях (это абсолютно законно). Нам в России повезло, в отличие от многих стран, ключевые экономические показатели компаний (выручка, прибыль и т. п.) законодательно выведены из понятия «коммерческая тайна» и находятся в открытом доступе. Разумеется, речь идёт об обобщённых данных. Например, если компания работает с несколькими продуктами и/или на нескольких рынках, то мы получим только общую информацию о выручке и прибыли от всех продуктов на всех рынках. Речь также идёт о бухгалтерских данных, которые, как правило, имеют весьма отдалённое отношение к реальным рыночным данным, которые нам так нужны. Тем не менее **любая цифра лучше, чем её отсутствие**, – давайте запомним этот менеджерский принцип, он нам ещё не раз понадобится. Если в статистических и прочих государственных ведомствах и коммерческих агентствах есть финансовые данные об игроках, включённых в MVC-1, этим нужно пользоваться. Эти данные можно получить либо бесплатно (интернет нам в помощь), либо за очень умеренную плату. Как уточняются и корректируются эти данные, мы обсудим чуть ниже. Иногда, хоть и очень редко, отраслевые ассоциации собирают и публикуют информацию об объёмах продаж организаций-участников. Все данные такого вида в менеджменте называются вторичными.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.