

Как расти, когда расти некуда?

КАК ИЗМЕНИТСЯ СТРАТЕГИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, КОГДА РЫНКИ НАСЫТЯТСЯ И РОСТ БИЗНЕСА СНИЗИТСЯ С ДЕСЯТКОВ ПРОЦЕНТОВ В ГОД ДО СКРОМНЫХ ЗНАЧЕНИЙ В 1–2%?

ГОД НАЗАД В «ПРОМЫШЛЕННИКЕ РОССИИ» ВЫШЛИ ДВЕ СТАТЬИ, ПОСВЯЩЁННЫЕ ЭТАПАМ, КОТОРЫЕ ПРОШЛА РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА, И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ. ПРОДОЛЖАЯ ТЕМУ, В ЭТОМ НОМЕРЕ МЫ СНОВА РАССМАТРИВАЕМ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА, НО УЖЕ НА «МИКРОУРОВНЕ», УРОВНЕ ОТДЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЕЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ.



Дмитрий ЧЕРНОВ,
к.э.н., партнёр Russian Service Group

С момента возникновения в нашей стране новой рыночной экономики российский бизнес проделал немалый путь. Некоторые отрасли были созданы с нуля и продемонстрировали феноменальный рост. Возьмём услуги мобильной связи: например, у «МегаФона» на стадии зарождения бизнеса в 1995 г. было 3,5 тыс. клиентов, а сейчас уже 64 млн. – бизнес вырос за 17 лет в 18 тыс. раз. В 1999 г. у МТС и «ВымпелКома» (бренд «Билайн») было 800 тыс. абонентов (в основном в Москве), а спустя 10 лет бизнес вырос в 150 раз до 120 млн активных контрактов «на двоих». Услуги мобильной связи оказались настолько востребованными, что их «проникновение» превысило население России более чем вдвое. Но новых потребителей больше нет: в конце 2010 г. впервые за 20 лет было зафиксировано снижение численности абонентской базы. Число пользователей больше уже не вырастет: незначительная часть клиентов мигрирует между операторами в поисках лучших

условий, но основная часть абонентов сохраняет лояльность выбранному оператору. Как же в такой ситуации операторам развиваться? Искать новые рынки за рубежом? Расширять спектр услуг и диверсифицировать бизнес? Растить за счёт слияний и поглощений?

Ответить на эти вопросы поможет теория жизненного цикла систем. Это одна из самых эффективных управленческих теорий, позволяющих диагностировать любую организацию, объяснить, почему с ней происходили те или иные процессы, понять, почему происходят кризисы, и предсказать её будущее. С помощью этой теории можно описать развитие цивилизации, общества, государства, экономики, отрасли, а также конкретной компании. Теория стадий жизненного

цикла описывает организационный рост по аналогии с биологическими циклами жизни. Как правило, деление производится на несколько этапов – от «зарождения» до «стабилизации», с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации. Важно отметить, что на каждом этапе развития компании её главные задачи меняются, что закономерно отражается на изменении управленческих технологий и решений.

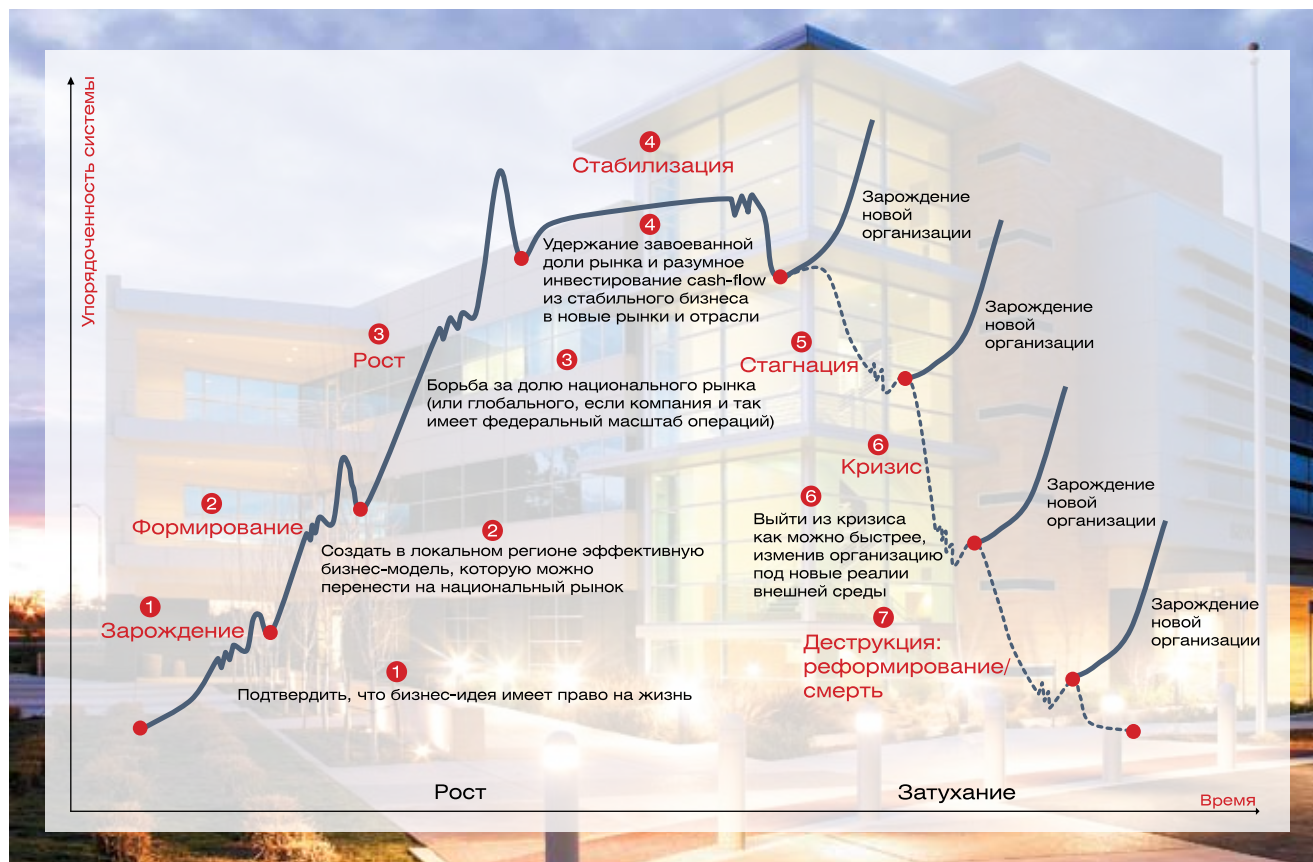
Стадия зарождения (в целом для российского бизнеса – с 1992 г. по 1996(8) г.)

В нашей стране 85% компаний умирает, не прожив и года. Причина обычно в том, что создатели такого бизнеса плохо знали отрасль и свойства внешней среды, поэтому неправильно выбрали рынок и, пройдя один бизнес-цикл, получили низкую рентабельность. Продукт или услуга могли оказаться невостребованными потребителями или



В нашей стране 85% компаний умирает, не прожив и года.

Причина обычно в том, что создатели такого бизнеса плохо знали отрасль и свойства внешней среды.



просто бизнес не смог найти оборотных средств. Так или иначе, на этой стадии развития главная задача бизнеса – **подтвердить, что у предпринимательской идеи есть перспективы.**

На стадии зарождения организацией обычно занимается сам предприниматель и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнёры. Недоверие к посторонним – это результат не только опасений, что бизнес будет «уведён» наёмным менеджментом, но и необходимости собственника получать информацию, неискажённую заинтересованностью наёмного работника в сохранении своего рабочего места. На стадии зарождения в организации отсутствует профессиональный менеджмент, доверенные люди на ключевых постах исследуют внутреннюю и внешнюю среду организации, чтобы сделать вывод о перспек-

тивности каждой бизнес-функции и бизнеса в целом.

Неясные перспективы приводят к тому, что горизонт планирования в такой компании небольшой: от 1 до 3 месяцев. Продолжительность этой стадии зависит от срока оборачиваемости по продуктам компании и от уровня конкуренции. Чем короче сроки и выше конкурентное напряжение, тем быстрее компания проходит эту стадию, и наоборот. В России для таких отраслей, как телекоммуникации, пищевая промышленность, розничная торговля, стадия зарождения продолжалась 3–4 года. В нефтяной промышленности она длилась от 5 до 7 лет, а в авиационной – более 10 лет.

Например, бизнес ОАО «ВымпелКом» был основан в 1991 г. В июне 1992 г. в Москве началась работа первой в России экспериментальной сети сотовой связи стандарта AMPS с ёмкостью 200 абонентов. В 1994 г. в эксплуатацию введена сеть на 10 тыс. абонентов. Официальное

начало коммерческой деятельности под торговой маркой «Билайн» пришлось на 1995 г. Кризис организации назрел к 1996 г., когда собственники поняли успешность бизнес-идеи, но столкнулись с ограничениями стандарта AMPS. Для перехода на более перспективный стандарт GSM требовались крупные инвестиции. В 1996 г. «ВымпелКом» для получения необходимых инвестиционных ресурсов вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу, проведя первое IPO российской компании на NYSE. Началась новая стадия развития компании.

Стадия формирования (в среднем для российского бизнеса с 1996(9) г. по 2003–2005 гг.)

Главная задача бизнеса на стадии формирования – сфокусироваться на развитии наиболее перспективного бизнес-направления, **сформировать и протестировать эффективную бизнес-**

модель на уровне отдельного рынка (например, на уровне региона).

Первыми из всех российских компаний вышли в эту стадию в 1996–2001 гг. операторы мобильной связи. Они сосредоточились на масштабном строительстве сетей в Москве и в Подмосковье (для будущего «МегаФона» это строительство сетей в северо-западных регионах России, вокруг материнского рынка Санкт-Петербурга). Параллельно компании получали (или покупали) лицензии на предоставление услуг связи в других регионах, следуя логике развития бизнеса в следующие несколько лет. Но для эффективного всероссийского охвата им нужно было сформировать и апробировать эффективную бизнес-модель в отдельно взятом регионе.

В этой фазе все менеджеры обычно заняты изучением функциональных процессов, ведь несущественная на локальном рынке проблема при масштабировании бизнес-модели на национальный уровень может вырасти в системное препятствие. Для вертикально-интегрированных компаний эта стадия характеризуется активным достраиванием отраслевых цепочек: в нефтегазовой отрасли – от добычи до продажи потребителю ГСМ, в алюминиевой отрасли – от бокситов до алюминиевых пивных банок, в металлургии – от угля и ГОКов до трубопрокатных станков. Вертикальная интеграция позволяет снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при колебаниях спроса.

На этой стадии горизонт планирования внутри организации закономерно возрастает до 1–3 лет. Это следствие лучшего понимания отрасли и ответ на потребность в более эффективном распределении ресурсов. Инвестиции в развитие на этом этапе значи-

На стадии зарождения организации управлением обычно занимается сам предприниматель и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнёры.

тельные, но они несопоставимы с теми ресурсами, которые потребуются компании на этапе роста, поэтому в фазе формирования компании готовятся к будущей активной работе с инвесторами. Постепенно компании становятся всё более финансово прозрачными и начинают внедрение и кодификацию норм корпоративного управления. Тот же «ВымпелКом» в 1998 г. подписал инвестиционное соглашение с норвежским телекоммуникационным концерном Telenor: за 162 млн долл. Telenor приобрёл 25% плюс одну голосующую акцию компании, став её крупным акционером и стратегическим партнёром. В мае 2001 г. в число акционеров компании вошла «Альфа Эко Телеком Лимитед».

К будущему росту нужно готовиться. Поэтому в стадии формирования собственник в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент – на внутренних процессах. Эти метаморфозы тоже хорошо прослеживаются на примере «ВымпелКома». В конце стадии зарождения в 2001 г. основатель бизнеса Дмитрий Зимин уходит от управления и становится почётным президентом компании. На пост генерального директора приходит представитель стратегического акционера – концерна Telenor – Джо Лундер. Компания была в целом сформирована и готова к экспоненциальному росту. К этому готовилась и МТС, которая в 2000 г. провела IPO, разместив 15,4% своих акций, – новые акционеры поверили в перспективы развития компании во всероссийском масштабе и в будущий рост её капитализации.

Стадия формирования является переходной к стадии масштабного роста рынка, поэтому её продолжительность зависит от действий конкурентов, у которых происходит тот же процесс, и качества менеджерского персонала, создающего работоспособную бизнес-модель.



Стадия роста (в среднем для российского бизнеса с 2003–2005 гг. по настоящий момент)

Главная задача на этой стадии – борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем, на стадии стабилизации, появление конкурентов маловероятно, ведь затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, которые на уже стабильном или медленно растущем рынке будут окупаться очень долго.

Кроме того, тот, кто возьмёт значительную долю рынка на стадии роста, получит главные конкурентные преимущества – лояльность потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для завоевания рынков необходима экспансия: компания переносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на материнском рынке. Таким образом, компания сначала создаёт стандартную бизнес-модель, а затем начинает адаптировать её к специфике новых рынков. Горизонт планирования увеличивается и составляет 3–5 лет для компаний с высокооборотачиваемым капиталом, причём чем дольше срок оборачиваемости, тем дальше и горизонт планирования.

Также на темпы движения в новые рынки и, соответственно, на горизонты планирования влияют развитость инфраструктуры и характер спроса на продукцию или услуги компании на этих рынках (например, уровень платёжеспособности населения того или иного региона). Продолжительность стадии роста может составлять от 2 до 5 лет при благоприятной конъюнктуре и от 4 до 10 лет при наступлении факторов, ограничивающих платёжеспособность клиентов. Темпы роста также зависят от скорости финансового оборота (для инфраструктурных отраслей с продолжительными сроками окупаемости фаза роста обычно затягивается), от активности и развитости конкурентов и от реальных возможностей увеличивать выпуск продукции или оказывать больший объём услуг без потери качества.

В фазе роста системообразующим звеном в управлении становится профессиональный менеджмент. Сложность процессов становится такой, что управлять



К будущему росту нужно готовиться. Поэтому в стадии формирования собственник в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент – на внутренних процессах.

организацией могут только высококвалифицированные руководители. Основатель бизнеса к началу роста уже разделил единоличное владение компанией с другими стратегическими инвесторами, которые вместе со своими финансовыми ресурсами принесли и свои взгляды на стратегию развития бизнеса. Нормы и процедуры корпоративного управления становятся главным регулятором отношений между собственниками, инвесторами и профессиональным наёмным менеджментом.

К 2007 г. превращение Дмитрия Зина из руководителя и владельца в почётного президента и, в общем, в рядового акционера ОАО «ВымпелКом» перестало быть уникальным прецедентом. Многие собственники-основатели отошли от тактического управления, передавая его профессиональным менеджерам. В самом «ВымпелКоме» в стадии роста управление компанией в октябре 2003 г. было поручено человеку, не связанному ни с одним из собственников, но обладающему отличными профессиональными

данными, – бывшему управляющему Mars Inc. по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии Александру Изосимову, который привнёс опыт работы во всероссийском масштабе на высококонкурентном розничном рынке.

Это назначение также стало компромиссом между Telenor, «Альфа Групп» и «ВымпелКомом», которые в 2002 г. подписали соглашение об инвестициях в экспансию на рынки российских регионов в размере 175 млн долл. Начался активный рост: через 2 года число абонентов выросло в 10 раз, а к концу стадии роста (в 2006 г.) – в 25 раз, достигнув 55,1 млн (в том числе 4,6 млн за пределами России).

Да, в этой фазе компании начинают расти беспрецедентными ранее темпами. В компаниях реализуются масштабные интегрированные проекты развития, которые затрагивают практически все подразделения не только в федеральной штаб-квартире, но и в региональных представительствах. Возникает риск того, что топ-менеджмент не справится

с растущим объёмом информации и делает ошибочные выводы либо просто не успеет принять решение. Инструментом против этого риска становится построение горизонтальных связей между подразделениями и делегирование части полномочий по принятию решений на более низкие уровни – горизонтальное процессно-ориентированное управление (или система кросс-функционального управления).

Инвестиции в развитие бизнеса в фазе роста – самые значительные за весь жизненный цикл организации (по отношению к объёму выручки). Компания финансируется из различных внешних источников, зачастую балансируя на грани нормы рентабельности или даже убыточности (пример – рост розничной торговли до кризиса 2008 г., когда отрасль росла на 40–50% в год, а маржинальность колебалась в районе 1–2%). Но инвесторы и менеджмент сознательно идут на этот риск: ведь через несколько лет компания планирует стать одним из крупных игроков рынка, доля которого будет обеспечивать генерацию большого денежного потока и высокую капитализацию.

С началом периода роста отечественной экономики (с 2003–2005 гг.) резко вырос объём средств, привлечённых российскими компаниями с помощью публичных размещений. Если за 1996–2004 гг. наши компании с помощью этого инструмента привлекли с международного фондового рынка около 1,37 млрд долл., то в 2005 г. объём размещений составил 4,54 млрд долл., в 2006 г. он достиг 16,45 млрд долл., в 2007 г. – 23,12 млрд долл. Такая же динамика наблюдалась и для долговых инструментов: в начале 2003 г. корпоративный долг российских компаний не превышал 48 млрд долл., а по итогам 2007 г. он достиг уже 413 млрд долл.

Но в таком резком наращивании долгов в ответ на потребность удерживать лидерскую позицию на рынке скрывается опасность потерять контроль над бизнесом. Именно огромная долговая нагрузка, накопленная компанией в фазе

роста, вынудила Евгения Чичваркина отдать финансовым посредникам весь бизнес «Евросети». Если бы не продажа компании, в октябре 2008 г. «Евросеть» была бы объявлена банкротом: к началу кризиса у неё было около 840 млн долл. долгов, в то время как у «Связного», занимавшего вторую позицию на рынке, – всего 190 млн долл., хотя по оборотам «Евросеть» опережала «Связной» всего



Финансово-экономический кризис больше всего ударил по компаниям, рост которых зависел от внешнего финансирования.

в 2,1 раза; таким образом, её долговое бремя было в 2,5 раза тяжелее.

Финансово-экономический кризис больше всего ударил по компаниям, рост которых зависел от внешнего финансирования. Не избежал этих рисков и рынок мобильной связи: по состоянию на 31 декабря 2008 г. общий долг МТС составлял 8,44 млрд долл., а «ВымпелКома» – 4,1 млрд долл. Всё это была плата за рост бизнеса. Чтобы обеспечивать выплату кредитов, компании в кризис начали повышать

цены на услуги и были вынуждены ограничить строительство новых сетей и резко снизить инвестиционную активность.

Этим воспользовался «МегаФон», много лет пытавшийся вырваться с третьего места на рынке. Компания подошла к кризису с минимальным долгом в 0,2 млрд долл., при этом у компании было на счетах более 2 млрд долл. «наличности», а рентабельность не падала ниже 40% даже в трудный 2009 г. Но самое важное – многолетняя работа «МегаФона» по выстраиванию долгосрочных отношений со своими клиентами привела к тому, что компания успела стать лидером по уровню лояльности абонентов. Клиенты МТС и «ВымпелКома», недовольные обслуживанием и ценовой политикой, начали мигрировать к более сервисно ориентированному конкуренту. Абонентская база «МегаФона» стала увеличиваться на 2,1–2,3 млн абонентов в квартал, тогда как у «ВымпелКома» – примерно на 0,72 млн, у МТС – всего около 0,25 млн. В результате в 2010 г. «МегаФон» занял второе место среди операторов «большой тройки» по количеству абонентов с долей рынка 25,3%, а в сентябре 2010 г. компания вышла на второе место в России и по выручке, обогнав по этому показателю «ВымпелКом».

Стадия стабилизации (российский бизнес в целом не вышел на эту стадию, лишь несколько компаний достигли этой стадии в 2007 г., процессно – в 2008 гг.)

Если компания преодолела «головокружение от успехов», пережила кризис роста и неожиданный кризис ликвидности, выдержала жёсткую конкурентную борьбу и сохранила долю на рынке, она переходит – вместе с ограниченным числом выживших конкурентов – в фазу стабилизации – как рынка, так и своей деятельности. Главная задача на этой стадии: **удержание доли на завоёванном рынке** путём снижения издержек и построения лучшей системы обслуживания в отрасли, а также инноваций в бизнес-модели компании. Основа стабильности доходов компании – лояльные клиенты. Они тратят на услуги компании больше и не обра-

щают внимания на предложения конкурентов. Так, по результатам 2010 г. чистая прибыль МТС составила 1,33 млрд долл. при 71,4 млн клиентов, из которых полностью довольны услугами компании 38%. А клиенты «МегаФона», которых было на 15 млн меньше (56,6 млн активных контактов), но среди которых уровень лояльности составляет 47%, принесли оператору 1,64 млрд долл. чистой прибыли.

Помимо удержания доли рынка, перед бизнесом в фазе стабилизации также стоит задача разумного инвестирования средств от денежного потока, который генерирует стабильная клиентская база. На этой стадии рассматриваются, как правило, две стратегии инвестиций: либо продолжение экспансии за рубежом, либо диверсификация бизнеса.

Экспансия на новые рынки – частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании выходят на ненасыщенные рынки развивающихся стран. И теперь весь мир знает о McDonald's, Coca Cola, Ford, Wal-Mart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, Virgin и др. Отечественные операторы мобильной связи двинулись на рынок стран СНГ. Так, МТС, купив локальных операторов, вышла на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана, «ВымпелКом» – в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Украину, а позже с покупкой активов Наджиба Савириса Vimpelcom Ltd стал пятым оператором в мире по числу абонентов, работающим также в Италии, Бангладеш, Пакистане, Канаде и в ряде странах Африки. Но цена этого прорыва велика – драматический рост чистого долга с 4 млрд до 19–24 млрд долл.

Вторая стратегия – это диверсификация в новые сегменты, в новые технологические решения или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить ещё большую устойчивость бизнеса. В мобильной связи это выразилось в масштабных инвестициях в перспективные технологии на ненасыщенных рынках новых услуг из средств, генерируемых на насыщенных рынках. Эксперты предполагают, что уже через 10 лет голосовое соединение по сетям GSM станет таким же анахронизмом, каким стала фиксирован-



TONYV3112/SHUTTERSTOCK.COM

Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании выходят на ненасыщенные рынки развивающихся стран. И теперь весь мир знает о McDonald's.



Главный риск работы компании на стадии стабилизации – это ослабление контроля над качеством выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг.

Компания может находиться в этой стадии очень продолжительное время при условии, что её продукт остаётся актуальным для потребителя.

ная проводная связь. Будущее за сетями передачи данных (мобильный Интернет по технологиям 3G (UMTS) и 4G (LTE)). Поэтому, чтобы постоянно поддерживать приемлемые показатели роста бизнеса и капитализации, компании на этом рынке должны были вовремя начать строительство соответствующих сетей. Финансовые проблемы МТС и «ВымпелКома», которые образовались на стадии роста на рынке мобильной связи, не позволили им проводить масштабные инвестиции в сети передачи данных, а «МегаФон», наоборот, на протяжении 2009–2011 гг. активно вкладывал в это направление собственные средства и нераспределённую прибыль (в 2010 г. 31% выручки приходилось на капзатраты). Компания вложила в сети 3G более 5 млрд долл., что позволило в

2009 г. стать лидером по предоставлению услуг мобильного Интернета в России (как по объёму выручки и числу пользователей, так и по зоне покрытия сети и инфраструктуре). В апреле 2011 г. у «МегаФона» действовало 20 тыс. базовых станций 3G, у МТС – 10 тыс., а у «ВымпелКома» – 9 тыс. Только к 2012 г. МТС приблизился к «МегаФону», построив 25 тыс. базовых станций 3G (против 27 тыс.), но не в доходах и не в количестве абонентов. Отставание «ВымпелКома» уже можно оценить как хроническое – у компании порядка 16 тыс. базовых станций. Следующая технология передачи данных 4G (LTE) является эволюционным «потомком» 3G-сетей, и на этом рынке «МегаФон» снова лидер: в 2012 г. компания первой из операторов «большой тройки»

начала предоставление услуг 4G/LTE в России (по бизнес-модели виртуального оператора на основе сети «Скартел»).

Главный риск работы компании на стадии стабилизации – это ослабление контроля над качеством выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг, а также отсутствие локальных инноваций, которые постоянно поддерживали бы лояльность клиентов, персонала и инвесторов. Продолжительность стадии зависит от способности менеджмента генерировать инновации и разумно инвестировать в новые решения или рынки. Компания может находиться в этой стадии очень продолжительное время при условии, что её продукт остаётся актуальным для потребителя и не происходит резкого изменения внешней среды, что нарушило бы стабильное развитие компании. Пример «вечного» продукта – Coca Cola. Противоположный пример – компании Polaroid и Kodak, не сумевшие вовремя отреагировать на появление цифровых технологий фотографии и исчезнувшие как бизнес.

Мобильные операторы первыми из российских отраслей прошли путь от зарождения бизнеса до стабилизированного рынка с сотнями миллионов клиентов. С похожими задачами уже столкнулась пищевая промышленность: здесь рост бизнеса во всероссийском масштабе в некоторых сегментах колеблется в пределах 1–2%, основные марки продуктов представлены по всем рынкам от Мурманска до Владивостока, и нового роста потребления не предвидится. Через несколько лет с тем же самым столкнутся розничная торговля, банковский сектор, общественное питание и другие сектора. Поэтому уже сейчас нужно готовиться к изменению стратегии от завоевания клиента к его долгосрочному удержанию, а также внимательно смотреть на новые рынки в России и за рубежом, которые могли бы обеспечить новые драйверы роста бизнеса. **ПР**

Более подробно эти тенденции описаны в книге «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг». Бесплатная копия книги размещена на специальном сайте: www.russianservicebook.ru