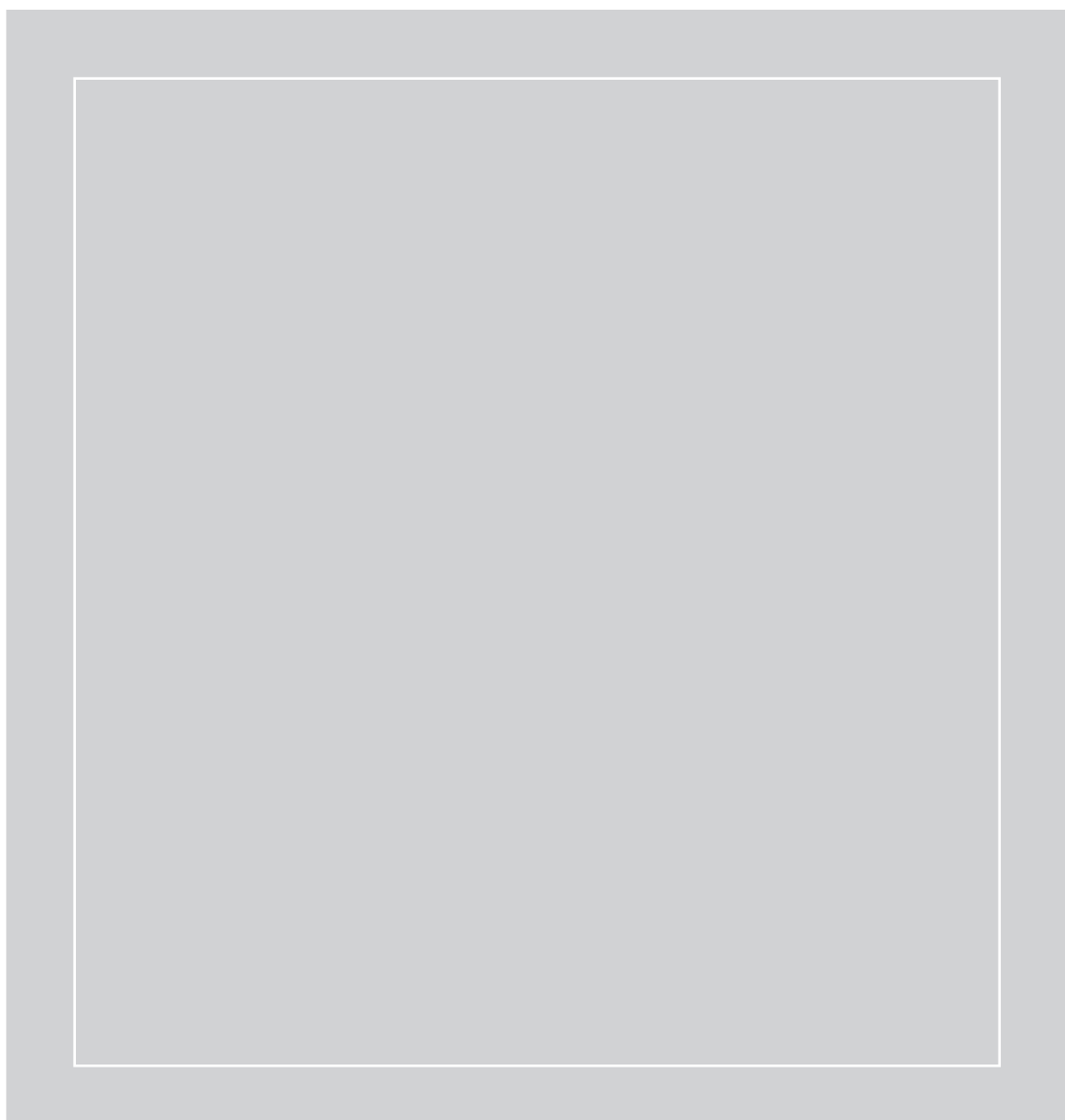




УПРАВЛЕНИЕ СРЕДНИМ БИЗНЕСОМ



Обзор «Управление средним бизнесом: персонал и маркетинг» подготовили:

Екатерина Филиппенко,
обозреватель отдела промышленной политики

Михаил Сидоров,
обозреватель отдела промышленной политики

Дмитрий Кабалинский,
заместитель генерального директора

**Москва
2011**

СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ	3
1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПУТЬ К СТРУКТУРИРОВАНИЮ И ПРОЗРАЧНОСТИ.	5
1.1. Проблемы и ошибки роста.	5
1.2. Повышение эффективности труда и мотивация персонала	7
1.3. Практика аутсорсинга	9
2. МАРКЕТИНГ: В ПОИСКАХ НОВЫХ НИШ И МАЛОЗАТРАТНЫХ ПРОЕКТОВ	12
2.1. Ключи к успеху компаний среднего масштаба.	12
2.2. Как средний бизнес находит свободные ниши.	13
2.3. Экономичные маркетинговые решения.	17

РЕЗЮМЕ

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» провело углубленные интервью с руководством полутора десятков компаний среднего масштаба, чтобы получить информацию от первых лиц, определяющих стратегию и тактику компаний. Акцент делался на обсуждении конкретных управленческих практик, анализе проблем и инструментов, на разборе примеров успехов и неудач в решении практических задач в двух сферах: управление персоналом и маркетинг.

Несмотря на то, что большинство игроков практически полностью преодолели последствия экономического кризиса, **персонал компаний** продолжает оставаться одним из самых проблемных и неэффективных звеньев бизнеса, как это было в кризисный период конца 2008-го – середины 2009 года. Но в кризис основным способом решения этой проблемы являлось сокращение штатов, а с конца 2009 года и по настоящее время главным трендом является **повышение эффективности труда работников**.

При этом вновь приобрели актуальность вопросы **мотивации персонала**. Во время экономического спада лучшим стимулом было сохранение прежнего уровня зарплаты – сотрудники просто держались за свои места. Но после преодоления кризиса этого стало недостаточно.

Одной из главных причин нынешних проблем в сфере управления персоналом является то, что основную часть компаний среднего масштаба в нашей стране составляют предприятия, относящиеся к категории так называемых «резко выросших компаний». Это те компании, которые уже выросли, но прозрачности и структурированности еще не достигли. Генеральные директора сейчас только приходят к пониманию необходимости повышения прозрачности и структурирования. Соответственно, их компании находятся на переходном этапе.

Многие российские компании решают вопросы структурирования и мотивации (и, соответственно, повышения эффективности труда) путем построения системы грейдов – выстраивания иерархии позиций в компании, на основании которой устанавливается объективная система материальных вознаграждений. Поскольку система грейдов пришла в бизнес-практику нашей страны из западного бизнеса, образцово-показательными примерами внедрения этих систем для российских «быстро выросших» компаний является опыт представительств зарубежных фирм, который совмещает в себе западные методики и российские реалии.

В то же время многие российские компании применяют в сфере управления персоналом и не совсем стандартные приемы, с помощью которых вполне успешно решают проблемы и мотивации, и повышения эффективности труда.

Компании среднего масштаба используют **аутсорсинг услуг** гораздо реже, чем крупный бизнес. Но, как свидетельствуют опрошенные директора компаний, постепенно скептическое отношение среднего бизнеса к аутсорсингу начинает изменяться.

В связи со стремлением компаний повысить эффективность труда персонала, структурироваться, повысить прозрачность, в последнее время средний бизнес стал чаще прибегать к услугам компаний на подряде. Локомотивом этого процесса выступают опять же компании с участием иностранного капитала, традиционно заинтересованные в прозрачности своих бизнес-процессов.

Говоря о **маркетинге**, следует отметить, что сегодня характерной чертой успешной компании среднего масштаба в России является отсутствие или сведение к минимуму новаторских технологий в бизнесе. И это закономерно. Отсталость многих сегментов российского рынка часто позволяет игрокам обходиться без излишнего риска и действовать если не наверняка, то хотя бы испытанным способом. Кто в такой ситуации сумел найти нишу, тот и стал успешным.

Поэтому ведущие промышленные компании среднего масштаба в своей массе предпочитают выпускать продукцию, которая себя уже успела зарекомендовать на других рынках. Розничные ком-

пании тоже не слишком стремятся внедрять новшества. Они с большим удовольствием копируют проверенный западный опыт.

Важный признак успешной компании среднего размера – способность предоставлять услуги в комплексе. **Наиболее успешными сейчас являются те компании, которые своевременно поняли, что клиенту нужна не продукция или услуга вообще, а решение его проблем. Что и достигается применением комплексного подхода.**

Практически все эффективные, преуспевающие компании среднего бизнеса к сегодняшнему дню научились пожинать дополнительную ренту со своих компетенций. Компании реализуют необременительные в плане затрат проекты: выводят на рынок товары и услуги, являющиеся, по сути, дубликатами к основным бизнес-направлениям – и умудряются на них неплохо зарабатывать.

Многие эксперты и участники рынка утверждают, что **сегодня основным клиентом бизнеса в России становится государство**, и это тормозит развитие бизнеса, поскольку бизнесу становится сложнее находить ниши. Однако, судя по данным опроса компаний, на текущий момент эта ситуация либо еще не вполне очевидна для многих бизнесменов, либо государство как главный клиент все-таки не тормозит развитие их бизнесов. Только одна компания из опрошенных явственно дала понять, что ее бизнес в какой-то степени ориентируется на государство.

Большинство же из опрошенных глав компаний считают своим главным клиентом все-таки массового потребителя и ориентируются на него. Их компании достаточно прочно занимают свои ниши и, что очень важно, продолжают находить новые. Есть примеры выхода компаний на практически полностью свободные ниши в первой половине 1990-х, когда еще не существовало рынка продукции, которую продвигали эти компании. А есть современные примеры, когда компании выходят на ниши в очень схожих условиях.

Компании стараются использовать свои ресурсы по максимуму. **Сегодня уже трудно встретить предприятие среднего масштаба, которое бы не стремилось параллельно с главными направлениями деятельности использовать ключевые возможности на непрофильных рынках**, находить новое применение старой продукции, использовать нетипичные для своего профиля схемы продаж и т. д.

Не требуя значимых затрат на реализацию, подобные проекты чаще всего не приносят и ощутимых доходов. Но случается, что, несмотря на сравнительно скромные стартовые расходы, компаниям удается реализовывать крайне эффективные проекты, которые, например, могут в значительной мере поддержать основной бизнес в тяжелые времена или позволить предприятию занять нишу на новом рынке.

1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПУТЬ К СТРУКТУРИРОВАНИЮ И ПРОЗРАЧНОСТИ

1.1. Проблемы и ошибки роста

К сегодняшнему дню большинство ведущих компаний среднего масштаба в России либо уже достигли докризисных финансовых показателей (а то и превысили их), либо рассчитывают сделать это в ближайшее время. Об этом свидетельствуют и руководители опрошенных компаний, и оценки экспертов, в частности Института народнохозяйственного прогнозирования РАН.

Также следует упомянуть и данные Росстата, согласно которым в 2011 году в большинстве характерных для среднего бизнеса отраслей (ритейл, производство резиновых и пластмассовых изделий, медицинской техники, мебели, полиграфия, химическая промышленность, сельское хозяйство и др.) объемы производства достигли или перешагнули планку 2008 года. Исключение составляют машиностроение, производство электрического, электронного и оптического оборудования, текстиля и т. д.

Тем не менее, как и в кризисный период конца 2008-го – середины 2009 года, сегодня одним из самых проблемных звеньев бизнеса считается собственный персонал компаний. В кризис основным способом решения этой проблемы являлось сокращение численности штата, говоря принятым сегодня языком бизнес-эвфемизмов, – оптимизация. Реже компаниям удавалось решать проблемы, не увольняя сотрудников, например, за счет автоматизации. А с конца 2009 года и по настоящее время главным трендом является повышение эффективности труда работников.

При этом вновь приобрели актуальность вопросы мотивации персонала. Во время экономического спада лучшим стимулом было сохранение прежнего уровня зарплаты – сотрудники просто держались за свои места. Но после преодоления кризиса этого стало недостаточно.

Сергей Выгинный, директор по регионам компании «Гарант» отметил и то, что сейчас Россия находится на входе в демографическую яму. Сокращение рынка труда изменило подход к мотивации в целом и заставило отказаться средние компании от некоторых схем. «Например, целый ряд предприятий использовали интересную технологию вертикального лифта, – объясняет Сергей Выгинный. – Она широко распространена в Западной Европе, а в России требует прозрачности бизнеса. В областных городах часто есть два-три вуза, которые готовят специалистов достаточно высокого уровня, большинство из этих вузов платные и конкурсные. Поэтому существенная часть молодых людей шла в средние по уровню вузы. Зная это, некоторые из известных мне региональных предприятий, причем не только в нашей отрасли, набирали широкий контингент таких выпускников, откровенно предупреждая, что будут им не доплачивать. Культура наших компаний высока, молодые специалисты очень быстро схватывали, что такое реальный бизнес, какие люди в нем работают. Они многому учились, вникали в бизнес-коммуникации, наработывали бизнес-контакты и рекомендации. Экономия на издержках являлась конкурентным преимуществом, и через региональную сеть прошло несколько десятков тысяч человек, которые научились работать в бизнесе, потом они пополнили другие компании. Этот механизм сейчас перестал работать из-за демографической ямы, приток на рынок молодых людей сократился. Также мы обнаружили, что внутрикорпоративное образование перестало быть таким сильным мотиватором для персонала, как раньше. На рынке сейчас избыток предложения в образовании: людей стало меньше, а вузов осталось столько же. В итоге мы закрыли корпоративную MBA и некоторые долгосрочные программы, оставив менее длительные». Зато хорошими стимулами, отмечает Сергей Выгинный, остались зарплата, кадровый рост или возможность стать предпринимателем – если компания может оказать сотрудникам техническую, методическую, консалтинговую помощь, помощь кредитом, то это высоко ценится, что отметили и руководители некоторых других компаний.

Как свидетельствует **Елена Данилова**, директор практики HR-консалтинга IBS, проблемы в сфере управления персоналом испытывают, прежде всего, компании среднего масштаба, относящиеся

к категории так называемых «резко выросших компаний». Это те компании, которые уже выросли, но прозрачности и продуманности структуры управления еще не достигли. Генеральные директора только сейчас приходят к пониманию необходимости перестройки системы управления, и зачастую их компании находятся на переходном этапе.

Рост масштабов деятельности компаний требует, чтобы они работали как отлаженные машины с высокой степенью формализованности (в хорошем смысле слова) бизнес-процессов. На деле же в этих компаниях все, включая второстепенные, решения принимаются генеральным директором, а зарплаты, обязанности сотрудников, их карьерный рост часто определяются по принципу «как договоришься». Постепенно генеральный директор начинает терять контроль над такой компанией и сталкивается с серьезными проблемами мотивации и эффективности работы персонала. Сотрудники начинают увольняться, объясняя причины ухода непрозрачностью и несправедливостью. И в итоге компания встает перед необходимостью структурирования.

Как отмечают в IBS, сотрудники мотивированы на работу в компании, когда для них прозрачно и они понимают, как осуществляется карьерный рост, насколько заработные платы сопоставимы с рынком и т. д. — это требует создания в компании механизмов роста и мотивации людей.

Для среднего бизнеса характерно стремление создавать свои нестандартные решения проблем мотивации. Специалисты считают это ошибкой. Ведь существуют давно отлаженные, многократно доказавшие свою эффективность схемы. Например, закон монетарной мотивации: премия должна быть не менее 10% от оклада, иначе она не будет работать как мотивирующий фактор. Тем не менее в среде российского среднего бизнеса наблюдается тенденция к установлению системы премирования, в рамках которой есть отдельные премии, размер выплаты по которым планово устанавливается меньше 10%. Компании выстраивают системы, тратят деньги, но в итоге сотрудники не воспринимают 5- или 7-процентную премию как достаточный мотив, для того чтобы предпринимать дополнительные усилия для получения данной премии.

Некоторые руководители ставят получение премии в зависимость от выполнения 10 или даже 15 разных задач. Это тоже считается ошибкой. Потому что сотрудник может уделить должное внимание не более чем 3-5 задачам одновременно. Больше, как выражаются специалисты, он не способен «удержать».

Еще одно типичное заблуждение — уверенность руководителей в том, что в роли мотиватора может выступать исключительно монетарная часть. Придя к мысли о структурировании компании, многие директора выстраивают такую схему мотивации: высокая переменная доля (премия), малая постоянная доля (оклад) и небольшой социальный пакет. Однако, как показывает международный опыт, в большинстве компаний эффективным оказывается механизм, опирающийся не только на заметную премиальную часть, но и на грамотно сформированный социальный пакет. Это позволяет значительно повысить стабильность и лояльность сотрудников компании.

В ряде компаний при разработке KPI (ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей) устанавливаются высокие размеры премий, но условием получения такой премии ставится выполнение слишком большого объема работ. На рынке есть примеры, когда из-за такого рода мотивации компании вставали на грань развала. Сотрудники начинали увольняться, потому что не были мотивированы — не воспринимали поставленную планку для получения премии как реально достижимую. Здесь тоже существует закон. Если для получения премии необходимо потратить больше усилий и даже чуть-чуть переработать, люди на это, как правило, соглашаются. Но если для этого нужно сделать чрезмерно много, сотрудники не будут и пытаться.

Также эксперты HR считают ошибкой стремление некоторых руководителей прописать KPI абсолютно для всех сотрудников, включая непроизводственный персонал. Для ряда персонала практи-

чески невозможно сформулировать KPI, точно фиксирующие результаты их деятельности, или их сложно измерить. Это приводит к тому, что необходимо создавать мощные системы бюджетирования и автоматизации. Это зачастую оказывается затратно как в разработке, так и текущем администрировании.

1.2. Повышение эффективности труда и мотивация персонала

Многие российские компании успешно решают вопросы структурирования и мотивации (и, соответственно, повышения эффективности труда) путем построения системы грейдов, своего рода четко прописанной таблицы о рангах. Эта система представляет собой ранжирование всех должностей по ценности и сложности работы – выстраивание иерархии позиций в компании, на основании которой устанавливается объективная система материальных вознаграждений. Поскольку система грейдов пришла в бизнес-практику нашей страны из западного бизнеса, образцами для внедрения этих систем для российских «быстро выросших» компаний является опыт представительств зарубежных компаний, который совмещает в себе западные методики и особенности ведения бизнеса в России.

Представительство американской корпорации «ЭнкатаТехнолоджис, Инк» в Санкт-Петербурге (разработка ПО) начало разрабатывать систему грейдов своими силами в 2008 году. В целом на разработку ушло 4 месяца. По словам директора представительства **Алексея Лаврова**, «концептуально система проста, но было сложно наложить модель на бизнес-процессы компании». У каждого из отделов были свои должностные инструкции, а их было необходимо сделать едиными идейно.

Внедрение произошло в 2009 году. В результате компания получила документированную и прозрачную систему зарплат, были формализованы должности и четко прописана служебная лестница. Существует два варианта служебного роста: административный (стать руководителем) и технический (расти как специалист). Все сотрудники стали понимать, что им требуется сделать, чтобы состоялся их рост по какому-либо из этих направлений.

В «ЭнкатаТехнолоджис, Инк» применяется многофакторная оценка персонала по нескольким компетенциям – от 6 до 9. Для оценки, которая проводится раз в год, привлекаются сам сотрудник, руководство, коллеги и руководители смежных отделов. Таким образом достигается максимально возможная степень объективности. К тому же сам оцениваемый сотрудник прекрасно видит, что он сделал, чтобы добиться повышения, а что – нет.

Также каждый год компания оценивает рынок труда и индексирует заработные платы в соответствии с рынком. «Пока зарплаты только повышались, – говорит Алексей Лавров, – но если рынок упадет, значит, и мы будем снижать. Это гарантирует нашим сотрудникам соответствующий рыночному предложению уровень дохода, а не номинальный размер оклада». Помимо зарплаты, компания выплачивает премиальную часть, которая определяется, исходя из двух факторов: достижения компании и достижения конкретного сотрудника. Премии выдаются в конце года или квартала. Премиальный фонд на год несколько выше одного месячного оклада. И опять же каждый сотрудник знает, какая премия его ждет и что нужно сделать, чтобы ее получить. Существует и социальный пакет: страхование жизни и здоровья, компенсация за занятия иностранным языком (ведутся в офисе), за использование Интернета дома (практикуется удаленная работа), за занятия спортом.

Сначала сотрудники восприняли внедрение системы грейдов настороженно. Но впоследствии начали относиться к ней как к полезному инструменту. Постоянно интересуются, что произойдет, если перейти на следующий грейд и т. д. «Когда люди увольняются, я всегда с ними подробно разговариваю о причинах ухода, планах на будущее, – рассказывает Алексей Лавров. – И все, кто уходил от нас по разным причинам, давали этой системе высокие оценки, говорили, что благодаря ей все понятно и очевидно. Я как руководитель вижу плюсы: до введения системы зарплатных грейдов про-

цесс изменения должностей и окладов был полностью непрозрачным, индивидуализированным для каждого менеджера и каждого рядового сотрудника, факторы влияния на процесс никем не заявлялись и не анализировались, нужно было следить за каждым сотрудником отдельно, за тем, сколько он получает, отслеживать несостыковки между отделами и т. д. Теперь все четко формализовано и в то же время достаточно гибко с точки зрения управления. В общем, это сильно облегчило жизнь руководителям и прояснило собственный статус и перспективы для рядовых сотрудников. Основная проблема – недостаток понимания сотрудниками ключевых факторов воздействия в системе. В идеале мне хотелось бы, чтобы каждый сотрудник мог за 3 минуты точно рассказать, каковы его текущие оценки производительности, чем они обусловлены и что он планирует сделать для достижения своих личных карьерных целей – зарплатных и должностных. Моя задача – сделать систему стопроцентно понятной и легкой в использовании».

Компания «Аква Лого», работающая в сфере изготовления, продажи, обслуживания и оформления аквариумов, очень внимательно отслеживает показатели эффективности труда своих работников и систематически внедряет в сферу управления персоналом новшества. В том числе применяются нестандартные приемы, с помощью которых вполне успешно решает проблемы и мотивации, и повышения эффективности труда, и даже привлечения новых кадров. Например, чтобы привлечь в свои ряды молодых работников, «Аква Лого» договорилась с Московской сельскохозяйственной академией им. Тимирязева о том, что специалисты компании будут читать лекции на кафедре рыболовства, а взамен академия будет официально направлять в «Аква Лого» студентов на практику.

Одним из базовых решений, позволивших компании «Аква Лого» вырастить бизнес по обслуживанию аквариумов до уровня среднего бизнеса, является внедрение масштабной системы учета и оценки труда сотрудников. По словам **Бориса Польгейма**, председателя совета директоров компании, во всем мире обслуживанием аквариумов занимаются небольшие семейные фирмы – до 30 сотрудников. И объясняется такая ситуация тем, что в этом бизнесе очень затруднены учет и оценка целесообразности тех или иных действий персонала, и, например, очень трудно отследить недобросовестность сотрудников.

«Но нам удалось применить учет, – рассказывает Борис Польгейм. – Мы разработали систему нормативов и индикаторов. Это дало нам возможность управлять по отклонениям и учитывать практически каждый шаг сотрудника – попадает он под норму или нет». Все отклонения от нормы тут же фиксируются в компьютере. И это позволяет проверять не весь персонал тотально, а только тех сотрудников, у которых обнаруживаются отклонения.

Например, существует лимит на обслуживание аквариума. «Если в одном аквариуме сначала все было хорошо, а потом все стало плохо, это пока ни о чем не говорит, – объясняет Борис Польгейм. – Но если человек обслуживает 15 аквариумов, то во всех 15 сразу плохо быть не может. Если усреднить показатели по месяцу и вывести средний норматив для типа аквариумов и каждого сотрудника, то можно определить, какую конкретно сумму должен тратить на обслуживание аквариумов каждый сотрудник. Потратил меньше – хорошо, потратил больше – предмет для разговора, много месяцев больше – предмет для серьезного разбирательства. Это позволяет непрерывно совершенствовать обслуживание и контролировать финансовую часть». В настоящее время в бизнесе по обслуживанию аквариумов в «Аква Лого» занято около 100 человек.

Компания «Альтер Лого» (имеет общих владельцев с «Аква Лого») для повышения эффективности труда персонала успешно применила нестандартный прием в обучении ИТ-специалистов. Компания специализируется на автоматизации управленческого учета, предоставлении услуг по разработке ПО на базе 1С.

Развивая услуги по разработке ПО, «Альтер Лого» столкнулось с тем, что на рынке труда просто не существует необходимых специалистов – программистов, которые бы знали бухгалтер-

ский учет и экономику. А эти знания программистам «Альтер Лого» были необходимы. Компания продвигала на рынке услуги по созданию индивидуальных решений для ведения управленческого учета. Соответственно, ИТ-специалистам нужно было владеть терминологией и логикой бухгалтеров и менеджеров компаний-заказчиков, чтобы при создании соответствующего ПО учитывать их специфические требования и пожелания. В результате было принято решение проводить обучение молодых сотрудников параллельно программированию, бухучету и экономике.

Как отмечает Борис Польгейм, «мы были одними из первых в стране, кто начал систематически учить сотрудников этим дисциплинам одновременно. И в результате «Альтер Лого» получила уникальный набор специалистов, способных самостоятельно грамотно проводить переговоры с главным бухгалтером, финансовым директором компании-заказчика и немедленно воплощать в жизнь то, что слышали. Это было сложно, но в итоге мы совершили гигантский скачок, как франчайзи «1С».

Отдельным предметом гордости Бориса Польгейма является внедрение в компании «Альтер Лого» специфических принципов управления персоналом, которые он назвал «движением против тенденции». По его словам, несколько лет назад главный тренд в сфере управления персоналом среди франчайзи «1С» заключался в структурировании, формализации, регламентации и бюрократизации процессов в компаниях. «Альтер Лого» решила пойти ровно в противоположном направлении: ряду сотрудников компании была предоставлена если не полная, то необычно для франчайзи «1С» значительная свобода действий.

Эти сотрудники практически самостоятельно договаривались с компаниями-заказчиками о проведении различных видов работ, о сроках выполнения заказов и частично даже об объеме оплаты труда. «Наши сотрудники представляли собой практически индивидуальных предпринимателей, — рассказывает Борис Польгейм. — А компания являлась своего рода сервисной надстройкой, которая учила этих сотрудников, помогала им, заменяла их на время отпуска и т. д. Такая схема работы позволила нам достичь фантастических успехов в деле повышения рентабельности — она у нас достигла одних из самых высоких показателей в бизнесе. Конечно, таких сотрудников было немного, мы их долго искали, обучали и притирались друг к другу. Но когда все совпало, такая система приносит пользу и сотруднику, и фирме. Сотрудник может больше зарабатывать и при этом распоряжаться своим временем свободнее, фирма тратит гораздо меньше накладных расходов на управление и контроль».

Но в настоящий момент эти принципы в «Альтер Лого» переформируются как раз в соответствии с общей тенденцией к структурированию и формализации. На сегодняшний день компания работает со слишком крупными заказами, чтобы с ними мог справиться один сотрудник. Сейчас стоит задача перенести эти же подходы на работу с небольшими командами.

1.3. Практика аутсорсинга

По свидетельству опрошенных директоров предприятий и экспертов, компании среднего масштаба используют аутсорсинг услуг гораздо реже, чем крупный бизнес. Активно используются разве что услуги провайдеров по подбору персонала на массовые (но не узкоспециализированные) позиции, или, например, в режиме фриланса привлекаются водители со своим автотранспортом. Для многих компаний среднего бизнеса услуги аутсорсеров кажутся слишком дорогими. Как высказался генеральный директор компании «ИРЭ-Полюс» **Валентин Гапонцев**, «я против аутсорсинга в принципе: это дорого». Кто-то не доверяет квалификации внешних исполнителей или опасается утечки переданных им данных и т. п.

Но, как свидетельствуют опрошенные директора компаний, постепенно скептическое отношение среднего бизнеса к аутсорсингу начинает изменяться. В связи со стремлением компаний повысить эффективность труда персонала, структурироваться, повысить транспарентность в последнее время

средний бизнес стал чаще прибегать к услугам компаний извне. Вовне выносятся ведение бухгалтерии целиком, отдельно — расчет заработной платы плюс кадровое администрирование. Локомотивом этого процесса выступают опять же компании с участием иностранного капитала, традиционно заинтересованные в прозрачности своих бизнес-процессов.

«Диболд Селф-Сервис» — дочерняя компания американской корпорации Diebold Incorporated (поставщик аппаратных и технологических решений для автоматизации и оптимизации банковской деятельности). В материнской компании на глобальном уровне принята практика передавать на аутсорсинг непрофильные функции, в частности расчет заработной платы. Эта практика была перенесена и в дочернюю компанию «Диболд Селф-Сервис». Функции по расчету зарплаты сотрудников компании «Диболд» были переданы аутсорсинговой компании «Юнистафф Пейрол Солюшнс».

Как объясняют в компании «Диболд», передача функции по расчету зарплаты на аутсорсинг была продиктована тем, что в компании не полностью был автоматизирован процесс подачи данных для расчета зарплаты, и с увеличением численности персонала (до 100 человек) увеличилось время расчета, к тому же при расчете не всегда отслеживались изменения в законодательстве.

Кроме того, и это тоже немаловажно, на решение повлияло то, что аутсорсинговая компания брала на себя функции по взаимодействию с фискальными органами и принимала на себя ответственность в случае предъявления претензий. Также сотрудничество с «Юнистафф» давало компании «Диболд» возможность более рационально использовать сотрудника, ранее занимавшегося расчетами (процесс расчета заработной платы занимал 50% его рабочего времени), и вместе с тем снизить затраты на эти расчеты на 20% (с учетом стоимости услуг провайдера и внутреннюю стоимость специалиста).

Как предупреждают и в компании «Диболд», и в «Юнистафф», при переходе на внешний расчет могут возникнуть определенные сложности, например, со своевременной подготовкой и предоставлением необходимых данных со стороны заказчика, в связи с чем могут затянуться сроки перехода. Ведь для заказчика это новый проект, и, соответственно, в компании не существует специалиста с опытом ведения подобных проектов (менеджер проекта). Таким образом, проектом будет заниматься сотрудник, который параллельно будет выполнять работу по своей основной квалификации. Этому менеджеру фактически не подчиняются другие сотрудники, задействованные в проекте. И в результате возникает высокая вероятность того, что будут не соблюдены сроки предоставления информации от участвующих в проекте отделов.

Чтобы избежать затягивания сроков перехода на внешний расчет, заказчику необходимо создать проектную группу, ответственную за предоставление исходных данных. Предпочтительно, чтобы в эту группу вошли такие специалисты, как HR-менеджер, главный бухгалтер, бухгалтер по расчету заработной платы и IT-специалист.

Кроме того, на этапе подписания договора с аутсорсинговой компанией дополнительно к расчету заработной платы рекомендуется включить ежемесячную (ежеквартальную) подборку изменений в законодательстве с рекомендациями провайдера. Например, в текущем году уже вступили в силу 14 изменений в законодательстве, которые касаются расчета заработной платы. Провайдер не только учитывает данные изменения непосредственно при расчете зарплаты, но и консультирует заказчика по этим изменениям.

В итоге в компании «Диболд» заключают, что модель аутсорсинга расчета заработной платы, которой воспользовалась компания, показала себя вполне работоспособной. Переход на внешний расчет позволил компании «Диболд» повысить результативность данного бизнес-процесса, использовать внутренние ресурсы (в том числе в лице внутреннего сотрудника, ранее отвечавшего за расчет) более эффективно для поддержания профильных бизнес-задач и повышения конкурентоспособности компании.

При этом в «Юнистафф» рассказывают, в каких случаях компаниям, в том числе среднего масштаба, не стоит передавать расчет зарплаты на аутсорсинг. Таких случаев, по мнению специалистов «Юнистафф», может быть два. Первый – когда у компании есть ресурсы для внедрения и дальнейшей поддержки программного обеспечения, используемого для расчета зарплаты и ведения кадрового делопроизводства. Второй – когда для успешного развития бизнеса компании требуется организация собственного общего центра обслуживания (SharedServiceCenter).

Уже упоминавшаяся выше «ЭнкатаТехнолджис, Инк» вынесла на аутсорсинг бухгалтерию и кадровую службу. Объясняя причины перехода на внешнюю бухгалтерию, директор компании Алексей Лавров заявил: «Мы являемся представительством зарубежной компании, поэтому должны быть прозрачными и очевидными для инвесторов. Этого мы и достигаем с помощью аутсорсинговой компании. Она всегда может сделать развернутый и прозрачный отчет».

В качестве дополнительного плюса называется тот факт, что «ЭнкатаТехнолджис, Инк» «не взаимодействует с налоговыми органами самостоятельно», поскольку налоговики полностью доверяют аутсорсинговой компании, с которой сотрудничает Энката. В обязанности провайдера входят все взаимодействия с фискальными органами.

«Я спокоен за нашу бухгалтерию, – говорит Алексей Лавров. – Все проверено, наш подрядчик – большой профессионал в своем деле. К тому же мы теперь не тратим время и силы на бухгалтерию, и в конечном итоге внешняя бухгалтерия обходится дешевле, чем собственный бухгалтер такого класса, который нам необходим».

Схожие преимущества, по словам директора компании, Энката получила, вынеся на аутсорсинг кадровую службу: «Было много мутной работы – теперь ее не стало. К тому же кадровый аутсорсинг обходится дешевле кадрового специалиста необходимого уровня». Единственным минусом, по мнению главы компании, является то, что работать с внешней кадровой службой «несколько обременительно логистически» – персонал и компании, и аутсорсингового партнера несет большую нагрузку по пересылке документов между компанией и внешней кадровой службой.

2. МАРКЕТИНГ: В ПОИСКАХ НОВЫХ НИШ И МАЛОЗАТРАТНЫХ ПРОЕКТОВ

2.1. Ключи к успеху компаний среднего масштаба

Сегодня многие успешные компании среднего масштаба – это не те, которые изобретают что-то новое, а предпочитают проверенные схемы работы. Сергей Выгинный отмечает: «Эффективные и быстрорастущие компании среднего бизнеса – те, которые берут что-то устоявшееся, эксплуатируют то, что уже давно доказало свою состоятельность, доказавшее свою эффективность на сходных рынках в других регионах, и дополняют это эффективным менеджментом, контролем над издержками или экономией на масштабе, маркетингом, ориентируются на опыт подобных себе компаний. Безусловно, пример создания Стивом Джобсом нового гигантского рынка iPad, точного попадания в цель и стремительного взлета очень красивый. Однако на один такой случай приходится сотни других, когда предприниматели терпели полный крах, предлагая рынку новый продукт. Наблюдение за нашими директорами, которые пытались вести себя подобным образом, показывает, что быть изобретателем или первооткрывателем красиво, но это более не наш путь – рискованный путь». Проведенный опрос руководителей компаний доказывает правоту этого утверждения в полной мере.

И это, конечно, закономерно. Отсталость многих сегментов российского рынка часто позволяет игрокам обходиться без излишнего риска и действовать, если не наверняка, то хотя бы испытанным способом. Кто в такой ситуации сумел найти нишу, тот и стал успешным.

Поэтому ведущие промышленные компании среднего масштаба в своей массе предпочитают выпускать продукцию, которая себя уже успела зарекомендовать на других рынках. Например, компания «Диэлектрические кабельные системы» (ДКС) постоянно выводит на рынок некоторые новые продукты и справедливо называет их инновационными, но иногда это справедливо только для отечественного рынка. Потому что в Европе продукция, аналогичная некоторым новинкам ДКС, широко применяется уже десятилетиями. Компания «Криогенмаш» продвигает беспрецедентную для России услугу – строительство и эксплуатацию заводов на условиях аутсорсинга. Однако подобные услуги уже давным-давно практикуются в мире.

Розничные компании тоже не слишком стремятся внедрять ноу-хау. Например, компания «Избенка» вышла на свободную нишу российского рынка: продажа молочных продуктов в день их изготовления. Примечательно, что в западных странах такой свободной рыночной ниши уже давно не существует.

Еще один признак успешной компании среднего размера – способность предоставлять услуги в комплексе. Если это предприятие «Криогенмаш», то оно давно себе уяснило, что формат машиностроительного завода советского образца не достаточно востребован рынком для успешного развития бизнеса. И предприятие трансформировалось в инженеринговую компанию, которая не только поставит заказчику оборудование, как это было раньше, но еще и строит им цеха, производит установку, наладку и запуск поставленного оборудования, обучает персонал заказчика и т. п.

А если это появившаяся на свет в 1994 году компания «Аква Лого», специализирующаяся на аквариумистике, то она не просто продает аквариумы, а открывает аквариумные супермаркеты с исчерпывающим ассортиментом и, кроме того, изготавливает аквариумы на заказ, и предоставляет полный сервис услуг по обслуживанию и оформлению. То есть наиболее успешными сейчас являются те компании, которые своевременно поняли, что клиенту нужна не конкретная продукция или услуга, а конкретное решение его проблем. Что и достигается применением комплексного подхода.

Важно также отметить, что практически все эффективные, преуспевающие компании из разряда среднего бизнеса к сегодняшнему дню научились довольно ловко пожинать дополнительную ренту со своих компетенций. Компании реализуют необременительные в плане затрат проекты – выводят на рынок товары и услуги, являющиеся, по сути, довесками к основным бизнес-направлениям, и умудряются на них неплохо зарабатывать (подробнее см. п. 2.3.).

В последнее время много говорится о том, что развитие бизнеса в целом и среднего бизнеса в частности тормозится в России из-за того, что важным клиентом бизнеса становится государство, которое не всегда точно обозначает вектор развития для средних компаний и нечетко сигнализирует, в каких именно направлениях оно готово выступать заказчиком. И тот факт, что успешных бизнесов в стране становится меньше, многие эксперты и участники рынка связывают именно с этой причиной.

Один из экспертов так комментирует эту ситуацию: «Во всем цивилизованном мире главным клиентом является массовый потребитель. У нас ситуация несколько другая, и важный клиент — это государство, чем дальше, тем больше. Государство не есть рынок, который предприниматели научились понимать, оно должно приложить усилия и обозначить правила взаимовыгодной игры, чтобы стать понятным заказчиком бизнесу. Соответственно, многие бизнесы можно ориентировать на потребности государства, которое решает свои инфраструктурные, социальные проблемы, задачи извлечения природной ренты. Обозначено, на мой взгляд, мало векторов для предпринимательства: например, нанотехнологии — понятный вектор, только очень узкий для среднего бизнеса — кому там найдется место?»

Сегодня на виду оживление бизнеса в ЮФО, где идет подготовка к Олимпиаде. Хорошо себя чувствует бизнес и на Дальнем Востоке, который готовится к принятию саммита АТЭС, в тех регионах, где есть госкорпорации и крупные сырьевые компании. Но это, на скептический взгляд ряда экспертов, те редкие случаи, когда государство задает для бизнеса четкий вектор. А вся беда в том, что государство далеко не всегда дает четкие сигналы. Это и тормозит развитие среднего бизнеса, поскольку «главный клиент» этого бизнеса его никак не ориентирует, и ему все труднее находить ниши.

Но, судя по данным опроса компаний, на текущий момент эта ситуация либо еще не вполне очевидна для многих бизнесменов, либо государство как главный клиент все-таки не тормозит развитие их бизнесов, либо они решили просто не откровенничать на эту тему. Только одна компания из опрошенных явственно дала понять, что ее бизнес в какой-то степени ориентируется на государство, — уже упоминавшийся «Криогенмаш».

Но эта компания показала себя вполне способной улавливать сигналы. Причем даже не от самого государства непосредственно, а от ОАО «Газпром газэнергосеть», где сейчас рассматривается программа стратегической газификации ряда регионов страны, в том числе с помощью сжиженного природного газа. «Криогенмаш» начал активно развивать направление по производству малых установок для сжижения газа и заключил с «Газпромом газэнергосетью» соглашение о сотрудничестве.

Большинство же из опрошенных глав компаний, которых трудно заподозрить в волонтаристском подходе к бизнесу, считают своим главным клиентом все-таки массового потребителя и ориентируются именно на его потребности. Их компании достаточно прочно занимают свои ниши и, что очень важно, продолжают находить новые.

2.2. Как средний бизнес находит свободные ниши

«Аква Лого»

Среди ярких примеров нахождения и, соответственно, заполнения новой ниши на российском рынке следует выделить проект уже упоминавшейся выше компании «Аква Лого» — продвижение услуг по аквариумистике (поставка аквариумов, их оформление и обслуживание). Проект начал реализовываться еще в 1994 году, однако использованные при его реализации принципы построения маркетинговой стратегии и рекламные мероприятия по продвижению товаров и сервисов остаются актуальными и по сей день.

Центральная идея «Аква Лого» была простой: на рынке практически отсутствуют конкуренты — в середине 1990-х в Москве функционировало лишь несколько разрозненных фирм и частных офор-

мителей, а следовательно, можно создать успешный бизнес, который по праву первопроходца будет снимать с рынка сливки. Простая логика противоречила самой идее сервисной компании: те люди, которые любят аквариумы, будут их покупать и ухаживать за ними сами, потому что им это нравится, а те, кто не любит аквариумы, соответственно, не будут их покупать.

Но вопреки таким очевидным и правдоподобным рассуждениям у создателей компании зародились две гипотезы, которые впоследствии легли в основу маркетинговой стратегии. Первая гипотеза заключалась в том, что среди людей, любящих аквариумы, найдется определенное количество состоятельных граждан, которым не хочется самим все время возиться с аквариумом — им проще и спокойнее заплатить, чтобы в основном это делал кто-то другой.

А согласно второй гипотезе, многие люди не любят аквариумы лишь потому, что ничего о них не знают и мало видели хороших образцов. А те, что они видели у друзей, были такими грязными, что к ним было страшно подойти. Следовательно, если этим людям показать красивые аквариумы и предложить сервис, то часть из них согласится на покупку и услуги. По словам председателя совета директоров «Аква Лого» Бориса Польгейма, в компании тогда никто не представлял, какая это может быть «часть из них». Но согласно расчетам, достаточно было даже маленькой части, чтобы небольшая компания встала на ноги.

Эти гипотезы нельзя было проверить на фокус-группах. Единственный способ — рискнуть и перейти от маркетинговой стратегии непосредственно к рекламной практике. И «Аква Лого» рискнула, начав устанавливать самые красивые аквариумы в рекламных точках: в мебельных центрах, магазинах уникальных предметов интерьера, театрах, дорогих стоматологических клиниках и т. д. «Мы выставляли аквариумы с тем расчетом, чтобы люди восхищались, чтобы у них возникало желание приобрести, но чтобы при этом они понимали, что самим создать такую красоту им трудно, — рассказывает Борис Польгейм. — А рядом с аквариумом размещалась табличка, на которой большими буквами было написано, что мы это умеем — делаем и сам аквариум, и оформление, и даже проводим гарантийное обслуживание».

В компанию стали приходить заказы, и при этом велся тщательнейший учет, с каких конкретно точек эти заказы приходят. Вскоре выяснилось, что работают главным образом точки в местах, связанных с интерьерами, дизайном. А в театрах и клиниках реклама практически не работает. Борис Польгейм объясняет: «Работают те точки, где люди думают об интерьере. А, например, в кабинете у дантиста те же самые люди так же восхищаются аквариумами, но не покупают их. Чтобы состоялась покупка, должно совпасть несколько факторов: атмосфера, мысли покупателя и т. д.» Естественно, компания сделала оргвыводы и переставила аквариумы в самые «рабочие» точки.

В итоге гипотеза сработала. Компания стала стабильно получать заказы. Правда, в нескольких меньших количествах, чем предполагалось изначально. Но и этого хватило, чтобы фирма начала развиваться. Как, собственно, и рынок в целом. В течение нескольких лет он вырос на порядок.

«Избенка»

Более свежий пример, схожий по стартовым позициям с вышеописанным проектом, — выход розничной компании «Избенка» на свободную нишу продаж свежих молочных продуктов. Продажи осуществляются в таком режиме, когда основная часть продукции, поступающей в торговые точки «Избенки» сутра, распродается в течение дня. А остатки (20-25% по некоторым позициям) распродаются в первой половине следующего дня.

Услуги по продаже молочных продуктов в день их изготовления оказались весьма востребованными. Проект стартовал в начале 2009 года, и к концу года у «Избенки» функционировало 5 точек продаж. На сегодняшний день их насчитывается более 80, и каждый месяц открывается 10-13 но-

вых магазинчиков. В 2010 году оборот компании составил 4 млн долларов, а в 2011-м, согласно прогнозам, он превысит планку в 20 млн.

Владелец и управляющий проекта «Избенка» **Андрей Кривенко** объясняет успех высоким спросом на свежие и натуральные молочные продукты (по оценкам, около 10% населения желают покупать такую продукцию) при практически полном отсутствии конкуренции. Если не считать несколько интернет-проектов, предлагающих аналогичную продукцию по завышенным ценам, и торговых точек с фермерской продукцией, которые встречаются на некоторых рынках. Таким образом, ниша в настоящий момент свободна, и, как считают в «Избенке», в ближайшие два года в Московском регионе можно открыть порядка 300 пунктов торговли – все они будут востребованы.

Продукция «Избенки» (молоко, кефир, творог, сметана, ряженка, ацидофилин, йогурты, сыры и т. д.) не содержит загустителей, ароматизаторов, красителей и консервантов. Соответственно, компания прикладывает немало усилий для поиска производителей (в Московской и соседствующих с ней областях). На сегодняшний день у компании насчитывается 15 поставщиков.

Ежемесячно продукция каждого поставщика проходит лабораторную проверку. И если выясняется, что производитель добавил в продукцию консерванты, с ним разрывается контракт. А чтобы обезопасить продукцию от добавок сухого молока, «Избенка» выбирает заводы с такими технологическими линиями, где нет возможности его добавлять.

Как отмечает Андрей Кривенко, идея продавать продукты для здорового питания далеко не нова, и при желании сейчас можно найти немало предложений. Но эти продукты предлагаются по цене в 2-3 раза выше, чем в обычном магазине. А вся суть проекта «Избенка» заключается в том, чтобы предложить свежую натуральную продукцию по доступной цене – на уровне брендованных продуктов среднего и высокого среднего сегмента.

Продукция от «Избенки» имеет короткие сроки хранения (3-5 дней). Поэтому вопрос доставки товара в точки является первоочередным. В настоящее время «Избенка» ежедневно привозит в Москву 20 тонн продукции. При этом с распределительными центрами и грузоперевозчиками компания работает по аутсорсингу. Рост оборотов компании происходит преимущественно за счет открытия новых торговых точек. Но в то же время растут продажи и в старых местах, где прирост выручки за последний год составил порядка 20%.

Эксперты и участники рынка расходятся во мнении о перспективах «Избенки». По мнению **Павла Исаева**, директора департамента корпоративных коммуникаций компании «Юнимилк-Данон», «эксплуатация идеи «только свежее и натуральное» – это чисто маркетинговый подход, ничего более». В соответствии с этой логикой проект через непродолжительное время должен пойти на спад. Другие специалисты считают, что «Избенка» сумела сделать потребителям действительно уникальное предложение, а, следовательно, у проекта существует потенциал для дальнейшего развития.

«Криогенмаш»

Самый масштабный проект среди опрошенных компаний представило машиностроительное предприятие «Криогенмаш». Эта компания вывела на рынок абсолютно новый для России вид услуги – строительство и эксплуатацию заводов на условиях аутсорсинга.

Раньше «Криогенмаш» специализировался исключительно на производстве и поставках воздуходелительного оборудования, которое вырабатывает технические газы (кислород, азот, аргон). Это оборудование закупали и покупают металлургические, химические и другие предприятия для своих цехов по выработке технических газов, которые они используют в основном производстве.

Впоследствии «Криогенмаш» преобразовался из просто завода в инжиниринговую компанию, которая, помимо поставок «железа», стала оказывать клиентам комплекс услуг: строительство цехов, установка и запуск в эксплуатацию оборудования, обучение персонала и т. д.

Однако, как показывал передовой зарубежный опыт, крупнейшие мировые компании подобного профиля получают львиную долю прибыли не за счет поставок «железа» и даже не за счет инжиниринга – около 75% прибыли они зарабатывают на аутсорсинге. То есть компания строит на условиях аутсорсинга за свой счет завод по производству технических газов на выделенной предприятием-заказчиком площадке. После чего эта компания продает заказчику уже не оборудование, а непосредственно эти газы. Соответственно, у предприятий-заказчиков отпадает нужда содержать и обслуживать собственные цеха по выработке технических газов. Как комментируют эту бизнес-схему в «Криогенмаше», «заказчику продается молоко, а не корова».

Завод на условиях аутсорсинга строится из расчета срока эксплуатации в среднем в течение 15-20 лет, и на этот период заказчик гарантирует покупку определенного объема газов. По истечению срока эксплуатации завод должен быть снесен.

Вдохновившись примером мировых китов, «Криогенмаш» вывел услугу по строительству заводов на российский рынок. На сегодняшний день компания работает над тремя проектами. Первый – для Северского трубного завода (входит в ТМК). СТЗ стал первым из российских предприятий, которое решило получать технические газы по новой бизнес-схеме. Построенный для него «Криогенмашем» завод уже эксплуатируется 2 года.

Второй проект – для Уральского новотрубного завода (ЧТПЗ). Этот проект сейчас находится на финальной стадии запуска в эксплуатацию. И третий проект, находящийся в настоящее время в стадии проработки, – для Таганрогского металлургического комбината. Планируется, что этот завод будет введен в эксплуатацию через 2 года.

Заказчик – якорный потребитель – приобретает как минимум 70% произведенного аутсорсером газа. Оставшийся объем газов аутсорсер продает на рынке. В мире эта схема считается хорошим маржинальным бизнесом с EBITDA 35-40%. Поэтому те самые мировые киты, которые некогда вдохновили «Криогенмаш», тоже вышли на российский рынок. Следует подчеркнуть, что первый, самый сложный договор на строительство и эксплуатацию завода по аутсорсингу в России, как уже говорилось, сумел заключить именно «Криогенмаш». И этот первый проект стал прецедентом и примером для других российских заказчиков. В результате «Криогенмаш» существенно облегчил путь на российский рынок своим зарубежным конкурентам.

«Диэлектрические кабельные системы»

Проект компании «Диэлектрические кабельные системы» (ДКС, специализируется на производстве кабеленесущих конструкций) по выведению на рынок двустенных труб можно смело назвать уникальным. Эти трубы оказались настолько новыми для российского рынка, что для их продвижения ДКС пришлось создавать технологические коридоры. Вряд ли можно найти другую компанию, которая своими силами и за свой счет в маркетинговых целях провела всю необходимую подготовительную работу по внесению изменений в нормативную базу.

Двустенная труба выдерживает высокое давление и используется для подземных коммуникаций (прокладка кабелей). По словам заместителя генерального директора ДКС **Дмитрия Колпашникова**, в Западной Европе трубы такого типа получили распространение еще в середине 1980-х, и в настоящее время они повсеместно используются при проводке всех подземных коммуникаций. По оценкам, огромная потребность в двустенных трубах существует и в России. Они должны вытеснить асбестоцементные трубы, которые уже давно запрещены в Европе. Таким образом, ДКС

открывали для себя огромную рыночную нишу. Но когда компания начала выводить этот продукт на рынок, выяснилось, что в России нет нормативной технической документации по использованию двустенных труб. А это означало, что вывод продукта придется отложить.

ДКС выводят свои новые продукты на рынок по отработанной схеме. Компания достигает маркетингового преимущества, создавая спрос на свою продукцию через проектные институты. «Чтобы наша продукция продавалась, – рассказывает Дмитрий Колпашников, – необходимо, чтобы в проектом институте ее заложили в проект, чтобы электромонтажники могли ею пользоваться, знали, как ее монтировать и т. д.».

Соответственно, при выводе продукта на рынок ДКС направляют основные усилия на работу с проектными институтами. А непосредственно продажами занимаются дистрибуторы компании. В отличие от большинства своих конкурентов ДКС уже давно отказались выходить на рынок напрямую и осуществляют продажи только через дистрибуторскую сеть, которую начали создавать еще в 1998 году. И это тоже дает серьезные преимущества. «Согласно расчетам, наши продукты должны быть в шаговой доступности по всей стране, – объясняет Дмитрий Колпашников. – И, развивая дистрибуторскую сеть, мы добились того, что нашу продукцию можно купить в любом регионе России».

Однако создать спрос на двустенные трубы по отработанной схеме сразу компании не удалось. Ведь при отсутствии нормативной базы институт не может заложить продукт в проект. В итоге, чтобы все-таки вывести продукт на рынок, компания решила сама создать нормативную документацию по использованию этого продукта.

«Это очень большой объем документации, – рассказывает Дмитрий Колпашников. – Во всех отраслях, где должны использоваться двустенные трубы, существуют свои стандарты, правила и нормы. Так что мы общались и с автодорожниками, и с железнодорожниками, и со связистами – выясняли, какие у них требования, и что им необходимо. Нам пришлось потратить несколько лет на дополнение и изменение нормативной базы. В проектах подземных коммуникаций была заложена продукция, существовавшая 30 лет назад. Мы все это меняли на новые продукты, или, говоря современным языком, создавали технологические коридоры».

В конце концов необходимая документация была создана, получила одобрение во всех необходимых инстанциях, после чего двустенные трубы можно было закладывать в проекты. И сейчас, по данным ДКС, на эту продукцию стремительно растет спрос.

Особо отметим, что в Европе созданием технологических коридоров занимаются не частные компании, а отраслевые ассоциации или государственные институты. Более того, использование новых, инновационных продуктов в западных странах, Японии, Южной Кореи, Израиле и др. часто стимулируется государством. В частности, когда в Италии асбестоцементные трубы менялись на пластиковые, компаниям, которые использовали пластиковые трубы, предоставлялись государственные субсидии. В России, как мы видим из опыта ДКС, все проблемы ложатся на плечи инноваторов.

Из этого примера напрашивается двойкий вывод. С одной стороны, он показывает, что для продвижения перспективного продукта можно изменить нормативную базу. С другой – что нельзя тратить деньги на разработку и производство аналога популярного за рубежом продукта, не убедившись, можно ли его вывести на свой рынок, используя стандартную схему продвижения. Если бы продукт был менее перспективен, то затраты на его разработку и производство могли бы быть записаны в убытки.

2.3. Экономичные маркетинговые решения

Компании стараются использовать свои ресурсы по максимуму. Сегодня уже трудно встретить предприятие среднего масштаба, которое бы не стремилось параллельно с главными направления-

ми деятельности использовать ключевые компетенции на непрофильных рынках, находить новое применение старой продукции, использовать нетипичные для своего профиля схемы продаж и т. д.

Не требуя значимых затрат на реализацию, подобные проекты чаще всего не приносят и ощутимых доходов. И, как правило, они реализуются, во многом исходя из принципа «чтобы не пропало». Но случается, что, несмотря на сравнительно скромные стартовые расходы, компаниям удается реализовывать крайне эффективные проекты, которые, например, могут в значительной мере поддержать основной бизнес в тяжелые времена или позволить предприятию занять нишу на новом рынке.

Так, сеть магазинов «Обувь России» (около 120 магазинов) в 2009 году вывела на рынок новую услугу – продажа обуви в рассрочку. Проект оказался недорогим, но весьма эффективным и внес существенную лепту в восстановление докризисного уровня продаж компании.

До этого проекта у «Обуви России» уже был позитивный опыт реализации программы по продаже обуви в кредит, которая проводилась совместно с банками с весны 2007 года. Но в конце 2008 года, когда начался финансовый кризис, банки резко сократили объем кредитования, и по программе потребкредитования начался спад.

Но, видя, что спрос на кредиты сохраняется, «Обувь России» решила предоставлять людям рассрочку самостоятельно, без участия банков. Летом 2009 года услуга «обувь в рассрочку» была запущена в тестовом режиме в Новосибирске, затем в Омске. Рассрочка предоставлялась на срок до 5 месяцев при сумме покупки до 10 тыс. рублей. Услуга сразу же оказалась востребованной. На волне успеха компания автоматизировала процесс выдачи рассрочки (были разработаны программный модуль на базе 1С8, собственная скоринговая система), ведь для работы услуги по всей сети автоматизация была вопросом эффективности проекта.

С весны 2010 года рассрочка начала работать по всей сети. Компания предоставляет эту услугу не бесплатно – за оформление договора взимается плата в размере 5%. Но покупателей это не останавливает – популярность новой услуги стремительно растет. В 2010 году продажи в рассрочку превысили 180 млн рублей. План на нынешний год – 600 млн рублей.

Как отмечает глава сети **Антон Титов**, продвижение новой услуги в значительной степени поддержало компанию в кризис – уже весной 2010 года «Обувь России» вышла на докризисные показатели продаж. При этом он подчеркивает, что продажа обуви в рассрочку – это сравнительно недорогое решение. Основные затраты на старте проекта были связаны с разработкой ПО для обслуживания проекта и обучением персонала. Вложения в проект уже давно окупились, и сейчас все издержки на управление и обслуживание проекта покрываются за счет 5-процентной платы за оформление рассрочки.

Причины успеха проекта глава компании объясняет целым комплексом факторов. Это и наличие предыдущего опыта продаж обуви в кредит, и сложная экономическая ситуация, во многом обусловившая популярность услуги, и тот факт, что компания сразу сделала ставку на автоматизацию проекта и уделяла много внимания обучению и мотивации персонала магазинов, и др.

А компания ChanteCler сумела вывести на рынок новую услугу, по меркам среднего бизнеса практически бесплатно. Компания специализируется на кейтеринговом бизнесе. Главные направления – это ресторан выездного обслуживания, а также организация и проведение мероприятий любого формата на собственных и арендуемых площадках (павильоны, банкетные залы и т. д.). Недавно компания открыла новое направление – сдача в аренду оборудования, посуды, мебели, текстиля и другого антуража для проведения выездных мероприятий. Что закономерно, новой услугой стали пользоваться главным образом прямые конкуренты ChanteCler и стационарные рестораны, которые также вынашивают планы по выходу на кейтеринговый рынок.

Но ChanteCler это не смущает. Как заявляют в компании, перекрестное сотрудничество с конкурентами является спецификой отрасли, и полученная в аренду посуда вряд ли сможет помочь конкурентам в борьбе с арендодателем за заказчика. На данном этапе развития рынка предоставлять эту услугу для ChanteCler выгодно. При том, что компания приложила минимум усилий для организации и продвижения этого проекта, новая услуга приносит стабильный дополнительный доход. И, исходя из того, что рынок кейтеринга в России находится в начальной стадии развития, аренда ресторанного оборудования для компании является весьма перспективным направлением бизнеса.

Компания «Диэлектрические кабельные системы» реализовала изящное решение. ДКС вышли на новый для себя рынок – рынок кондиционеров – с продуктами, уже активно применяющимися, но специализированной версии которых, именно для кондиционеров, до этого не разрабатывалось. Речь идет о кронштейнах, коробах, миниканалах, дренажных шлангах и ряде сопутствующих аксессуаров, используемых при установке кондиционеров. Дополнительным преимуществом стал тот факт, что часть изделий уже выпускалась для других сфер применения, поэтому на разработку потребовалось существенно меньше времени, чем обычно. Компания смогла в кратчайшие сроки начать выпуск продукции и начать ее распространение через свою дистрибуторскую сеть. Таким образом, ДКС удалось быстро занять нишу на новом для себя рынке, применив свое умение в создании и продвижении новых продуктов.

Благодаря экономичному маркетинговому решению, вышла на новый для себя рынок и компания «Криогенмаш». Стараясь максимально реализовать свой научный потенциал и опыт работы с криогенными технологиями, предприятие инициировало проект по производству малых установок для сжижения природного газа (сжижается при температуре минус 160°C), а также оборудования для хранения сжиженного природного газа (СПГ) и его транспортировки.

В стране существует масса негазифицированных поселков и прочих населенных пунктов, куда ввиду отдаленности расположения или сложности ландшафта очень тяжело и, соответственно, очень дорого прокладывать газопровод. К тому же масса негазифицированных населенных пунктов существует в соседнем Китае, где в настоящее время предпринимаются активные меры по газификации и электрификации территорий, а также в ряде других стран. Предложенный «Криогенмашем» комплекс по сжижению газа предназначен именно для таких потребителей.

Предприятие начало развивать это направление после того, как выяснило, что в Китае существует колоссальный спрос на такие установки. И на сегодняшний день «Криогенмаш» имеет 10 контрактов на поставку этого оборудования в Поднебесную. В России проект пока тормозится, поскольку входит в косвенное противоречие с региональными программами газификации «Газпрома». Хотя уже наметились подвижки и здесь. В настоящий момент в «Газпроме газэнергосети» рассматривается возможность газификации отдельных регионов страны, в том числе с помощью оборудования СПГ. И «Криогенмаш» уже заключил стратегическое соглашение с «Газпромом газэнергосетью» о сотрудничестве.

Как отмечают в компании, установка для сжижения газа – продукт, конечно, наукоемкий и поэтому на выходе довольно дорогой – комплекс СПГ может стоить от 1 до 10 млн долларов в зависимости от объема и комплектации. Но с точки зрения разработки и продвижения этот проект можно назвать сравнительно недорогим. Ведь, создавая оборудование СПГ, предприятие использовало уже отработанные решения и старый опыт работы с криогенными технологиями. По сути, проект представлял собой адаптацию этого багажа к новой отрасли. Тем не менее в «Криогенмаше» уверены в его перспективности и считают, что он может сыграть важную роль в развитии компании.