

Александр Поцелуев

Мир изменился,
меняйтесь и вы



Александр Поцелуев

Мир изменился,

меняйтесь и вы

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27614769

ISBN 9785449001962

Аннотация

Изучать маркетинговые инструменты на личном опыте – занятие дорогостоящее и рискованное. Не одна компания утонула, копируя действия конкурентов и используя потрёпанные годами шаблоны. Почему же старые методы ведения бизнеса уже не работают? Что такое маркетинг и существует ли он вообще? Как создать продукт, который будет пользоваться спросом у клиентов и приносить владельцу бизнеса деньги, радость и удовлетворение?

Содержание

ОТ РЕДАКТОРА	5
ПРЕДИСЛОВИЕ	8
ВЗГЛЯД НАЗАД	14
Фаза I	18
А тем временем...	20
Фаза II	22
Фаза III	27
ОШИБКИ	30
Разница между вашей компанией и более крупной, международной	31
Скидки и акции	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Мир изменился, меняйтесь и вы

Александр Поцелуев

Редактор Светлана Кравцова

© Александр Поцелуев, 2019

ISBN 978-5-4490-0196-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ОТ РЕДАКТОРА

Каждый день мы видим знаки. Но для одних они лишь дорожные указатели и буквы в книгах, для других – способ находить выход из трудных ситуаций. Скептикам такой иррациональный метод общения с миром кажется странным и смешным, мне – нет. Я стараюсь всегда слушать своё сердце. Это единственный верный путь из иллюзорной реальности, наполненной чужими ожиданиями, к собственным целям и истинным ценностям. В том, что я сейчас пишу эти строки, тоже заслуга сердца.

Письмо Александра Поцелуева, автора этой книги, я получила, когда мой мозг в фоновом режиме искал ответ на вопрос: как реанимировать и сделать успешным сайт о животных, который я открыла десять лет назад, ничего не смысля в сайтостроении и маркетинге. Принцип «Главное – ввязаться, а там разберёмся» помогал недолго, до тех пор, пока на виртуальном поле не проклюнулись конкуренты. Не зная, как правильно, я принялась делать как они. Расширяла основной «ассортимент», меняла «упаковку», запускала «сопутствующие товары». Визгу много, шерсти мало!¹ Фактически миниатюрная зарисовка, иллюстрирующая текст этой книги.

¹ Цитата из рассказа М. М. Пришвина «Лимон».

Последняя реанимационная машина, вызванная моим мозгом после совещания по сайту, провезла меня по маркетинговым онлайн-ресурсам, книгам и доставила на тренинг по маркетингу. Пора уже сделать всё «по правилам»! Появился портрет целевой аудитории, УТП, SWOT-анализ, план работ – и ещё один новый раздел. Однако ожидаемых результатов бурные действия из готовых маркетинговых рецептов не принесли. Разве что сумма на банковском счёте уменьшилась.

Пока я ждала от Александра несколько отрывков книги, мой мозг скептически бурчал, а сердце шептало: «Посмотри – не пожалеешь». После второй страницы мозг и сердце достигли консенсуса: мысли автора оказались созвучны моим. Сквозь строки, посвященные созданию и развитию компании, запуску продуктов, подбору персонала и маркетинговым исследованиям, шла главная мысль: все внешние изменения начинаются с трансформаций внутри себя – болезненных, но очищающих. Только избавившись от балласта, в том числе в собственной голове, можно создать настоящую ценность. Ту, которая будет вдохновлять, приносить удовольствие, наполнять чувством собственной значимости и радовать не только своего автора, но и тех, для кого она предназначена.

Невозможно создать что-либо стоящее по стандартным шаблонам и плохо подогнанным лекалам, да еще выдавая чужую реальность за свою действительность. Путь к цен-

ности, которая приносит радость и пользу, возможен только изнутри – при полном понимании процессов, протекающих снаружи. Я живу с этой простой истиной десятки лет, но почему-то не примеряла её к своему проекту, хотя изначально, придумывая его, шла от велений сердца. Но вирус неуверенности, спровоцировавший синдром самозванца, проник в мою систему внутренней навигации, и она сломалась. Я стала делать как все. Слушать других, а не себя. Искать во вне, а не внутри. Я плутала в лабиринте собственных заблуждений, сотканных из чужих рекомендаций.

Мигающие надписи «Выход» и «Жди ответ на свой вопрос» взгляд уловил между 20-й и 30-й страницами. Я трижды перечитывала эту книгу и каждый раз вылавливала из строк ценную для себя находку, на которую при первом прочтении не обратила внимания. Глубина содержания, искренность и простота – главные ценности этой книги. Те ценности, которые должны составлять основу и быть мерилем любых действий и отношений, включая деловые. И я рада, что моё сердце оказалось и в этот раз более зорким, чем мозг. Главное, слушать интуицию и не бояться возвращаться к началу, когда знаки велют это сделать. И тогда всё получится!

Светлана Кравцова,
редактор

ПРЕДИСЛОВИЕ

Всё началось в 2005 году. Мне было двадцать семь лет, и я впервые столкнулся с маркетингом, но сначала...

Когда в 2001 году я закончил экономический факультет университета, профессия «экономист» считалась модной и перспективной, но найти высокооплачиваемую работу было очень сложно. Да и сейчас ни одна специальность и ни один университет не гарантирует успешную карьеру, потому что, во-первых, профессиональный путь полностью зависит от собственных возможностей и устремлений человека. Во-вторых, бизнес слабо интегрирован в систему образования, а высшее образование остаётся в большей степени фундаментальным, чем практическим. В-третьих, в наши дни всё так быстро меняется, что популярная специальность **сейчас** вовсе может не быть такой **потом**. Наоборот, вероятнее всего востребованной окажется профессия, которая сегодня непопулярна или малозаметна.

После университета я успел поработать официантом, грузчиком самолётов, помощником финансового контролёра и менеджером в маленькой туристической компании. Работодатели были довольны, но моя деятельность нисколько не походила на карьеру, о которой мог мечтать провинциальный парень. Да и деятельность самих компаний сводилась к обеспечению личных нужд владельцев и представляла

собой обычную перепродажу, будь то товар или рекламное время.

В 2005 году я прошёл собеседование на должность аналитика в отдел маркетинга фармацевтической компании. До сих пор не понимаю, почему меня взяли – без опыта работы в фармацевтической отрасли и, что гораздо важнее, без медицинского образования. В моем багаже было лишь отличное знание математики и любовь к решению аналитических задач. Я включился в работу с энтузиазмом первооткрывателя, всё казалось новым и неизведанным: реклама и медиапланирование, дизайн упаковки и маркетинговый план, анализ продаж и корпоративные тренинги. Передо мной открылся интересный и удивительный мир маркетинга.

Через шесть месяцев меня назначили менеджером по продукту лекарственных препаратов, через год – старшим менеджером по продукту, а ещё через год – заместителем директора по маркетингу. Только к тридцати годам я начал понимать, что такое маркетинг на самом деле.

Работа стала любимым делом, коллеги – второй семьёй. У нас не было миссии компании, прописанной HR-отделом, маркетологами или руководством. Её (миссии) в принципе не существовало. Всё происходило спонтанно. Прошло пять лет, а я по-прежнему думал, что здесь моё место, мой второй дом. Но так сложились обстоятельства, что мне пришлось уволиться в течение недели.

Это был большой удар. Всё потеряло смысл. Впервые по-

чувствуя себя опустошенным, подавленным, ненужным, бесполезным и неспособным сделать что-либо достойное, я замкнулся в себе на несколько лет.

Отдушиной стали книги. За короткое время я прочитал столько литературы по маркетингу, бизнесу и исследованиям, сколько не читал за всю жизнь. Книги открыли новый мир – удивительный, интересный, потрясающий. Меня увлекали истории возникновения великих компаний и биографии их основателей. С упоением, как самые увлекательные бестселлеры, я читал интервью и рассказы о продуктах, которые они создавали.

Постепенно я понял, что переоценивал свои профессиональные навыки, безмятежно работая в первой компании мечты. Все приобретённые знания и опыт казались теперь маленьким шагом, каплей в захватывающем мире бизнеса. Я заблуждался в том, что такое маркетинг, и не догадывался, как широки его границы и возможности при правильном понимании и подходе. Так казавшееся катастрофой увольнение послужило колоссальным качественным скачком в развитии навыков и умений.

Начался новый этап в жизни. Семь следующих лет, работая в разных средних и крупных компаниях, на рынке производства продуктов питания и в ресторанном бизнесе, я плотно занимался подбором команды и управлением, разработкой диджитал-продуктов и идеологией, ценообразованием и дизайном, аналитикой и исследованиями. Все знания, по-

лученные из книг, детально и настойчиво проверял на практике во благо компаний и вне зависимости от возможностей и обстоятельств, потому что мечтал помочь им стать лучшими в мире.

Но это оказалось крайне трудной задачей. Во-первых, каждый раз, приступая к работе в новой компании, одни и те же мысли приходилось объяснять с самого начала. Доказывать, отступать и снова доказывать. Убеждать словами, а если не помогало, – делом. В какой-то момент я понял, что пора либо прекратить объяснять, расслабиться и плыть по течению, либо рассказать о своём опыте и предложениях сразу всему обществу, и пусть оно решает, насколько мои мысли и подходы полезны и эффективны. Во-вторых, и это самое важное, само восприятие озвученных мной идей осложнялось предыдущим положительным опытом людей, принимающих ключевые решения. Если когда-то человеку удавалось сделать успешный проект, то, как правило, он начинал копировать опробованный алгоритм раз за разом, не учитывая, что обстоятельства изменились, и действия уже не приносят пользу, а, наоборот, вредят делу. И, даже осознавая это, ему было тяжело взглянуть на свой бизнес под другим углом. Поменять направление мышления – трудная и болезненная задача, требующая смелости.

Идея написать книгу давно витала в воздухе. Книга открывает свободный доступ к обработанной сконцентрированной информации и её свободному восприятию. Второе

даже важнее. Согласитесь, одна и та же информация может восприниматься по-разному в зависимости от того, **навязывают** вам её или вы **сами** к ней стремитесь. И это необходимо учитывать. Когда вы пытаетесь кого-то в чём-то убедить, на результат сильно влияет отношение друг к другу, уровень доверия к собеседнику, статус внутри компании, поддержка общественности. А наедине с собой можно всё обдумать детально и без шумовых факторов.

Однако сама мысль написать книгу представлялась мне ещё более фантастической. В школе я любил математику и совершенно не уделял внимания письму. Всё, что не относилось к формулам, казалось бессмысленной тратой времени. Выпускное сочинение далось с огромным трудом, но всё-таки у меня получилось закончить школу с медалью. Для того чтобы поступить в университет, надо было лишь сдать первый экзамен на отлично. На вступительных экзаменах на механико-математический факультет лучшего вуза страны – МГУ им. Ломоносова – я решил три задачи из шести, на горизонте замаячила необходимость писать сочинение, и я забрал документы, потому что не верил, что смогу.

Но судьба распорядилась иначе, и теперь вы держите в руках эту книгу. В ней нет заумных слов, сложных терминов и витиеватых фраз. Я постарался просто и доступно объяснить: почему старые методы ведения бизнеса уже не работают; почему методы многих крупных международных компаний губительны для компаний меньших размеров; почему

многозадачность – это миф, разрушающий огромное количество предприятий совершенно разных размеров; что сейчас является основой успешного бизнеса любого размера; что такое талантливый менеджмент; что такое маркетинг и существует ли он вообще в том смысле, в котором его понимают многие из нас и многое другое.

Хотел бы сразу предупредить, что речь пойдёт не о предприятиях с государственным участием и не о тех редких частных телекоммуникационных или IT-компаниях, которые родились в России в середине 90-х – начале 2000-х и добились колоссального прогресса. Потому что, во-первых, на момент создания они так или иначе лишь копировали разработки, а не создавали их с нуля. Во-вторых, на одну такую компанию приходились десятки тысяч других, которые на самом деле в большинстве своём и были лицом российского бизнеса. Вот о последних и пойдёт речь.

Увлекательного вам чтения, дорогие читатели!

ВЗГЛЯД НАЗАД

Первые компании, с которых началась история современного российского бизнеса, зародились после десятилетий дефицита или в условиях крайне ограниченного выбора товаров и услуг. Затем к ним на волне роста финансового состояния населения и дикого спроса, рождённого им, присоединились другие. За каждой такой компанией – и маленькой, и большой – стояли конкретные люди с разными мотивами, уровнем знаний и компетенций. Они были более активными, более смелыми или просто более везучими, потому что оказались в среде, близкой к власти, силовым или внешне-торговым структурам. В общем, залог успеха состоял только в том, чтобы выстроить правильные взаимоотношения с властью, – речь никогда не шла о создании лучших в мире технологий, услуг или систем в условиях жестокой, но законной конкуренции. При этом большинство компаний в принципе не боролось за массового клиента. Во-первых, что бы вы ни предложили, всё было новым для него. Во-вторых, самый простой и лакомый клиент – это государственные структуры либо компании, близкие к ним. У таких компаний имелись деньги, и вы могли сразу без каких-либо усилий реализовать большой проект. Не возникало необходимости предлагать что-то более эффективное – достаточно было знать, как договориться с одним «нужным» человеком.

Но постепенно ситуация менялась. Компании с государственным участием плохо или хорошо, но начали оценивать финансовый результат и тщательнее следить за эффективностью выделяемых ресурсов. Страна стала приходить к насыщению розничными торговыми точками. Рынок наполнился разными по виду, но одинаковыми по сути продуктами и услугами. Пришли западные транснациональные корпорации со своими деньгами и эффективными технологиями производства. Страна пережила несколько кризисов.

Чтобы разобраться детально, давайте представим, что мы с вами – тот самый бизнесмен из конца 90-х или начала 2000-х. Не важно, как у вас появился бизнес, речь не о моральных принципах. Истории вряд ли известны случаи первоначального накопления капитала без кровопролития, захвата чужих территорий и опустошения земель, поэтому посмотрим на ситуацию прагматично и не будем разглядывать чужой карман под лупой. Тем более что чаще всего желание посчитать чужие деньги продиктовано обычной завистью и неудовлетворённостью собственным положением, а не совестью.

В нашей стране, к большому сожалению, к людям, которые владеют и управляют компаниями относятся как к эксплуататорам, которые не заслуживают уважения. Но давайте задумаемся: ведь именно от создателей и руководителей компаний зависит благосостояние большинства обычных граждан. Именно они создают новые рабочие места, сотрудники на заработную плату кормят себя и своих детей, кли-

енты получают товар или услугу там, где раньше не могли это сделать. Ежедневно нам доступны продукты такого качества и в такой разнообразии, о каком раньше не могло идти и речи. Если собственники не только поддерживают деятельность компании, но и расширяют бизнес, то у сотрудников появляется реальная возможность достаточно быстро сделать карьеру, улучшить материальное положение и повысить свой статус. В то же самое время именно владельцы компаний несут все риски. Подавляющее большинство сотрудников рискует лишь ежемесячной заработной платой, а владелец компании рискует всем своим состоянием, а иногда и жизнью. Сейчас сотрудник в большей степени защищён государством, особенно в крупных компаниях, и может получать свой доход вне зависимости от достижений предприятия, а владелец нет. Сотрудник может нахамить клиенту, и его просто уволят. Однако если некорректно поведет себя владелец компании и этот факт станет достоянием общественности, то от бизнеса вскоре ничего не останется. Вызвавший негативную реакцию предприниматель будет владеть жалкое существование где-нибудь на периферии, а его место займёт более сообразительный конкурент.

Итак, продолжим. У вас завод по производству овсяного печенья. Хотя вместо него может быть что угодно: мукомольный завод, салоны бытовой техники, сеть магазинов одежды, фитнес-клубы, предприятия по производству чая или кондитерских изделий. Но пусть будут овсяные печеньки.

Вы успешно стартовали, бизнес быстро набрал обороты, от покупателей не было отбоя. Продажи росли, штат сотрудников расширялся. Вырос и ассортимент. Окрылённый успехом и увеличением выручки, с полной уверенностью в собственных силах вы стали производить муку, булочки, орехи, напитки. Управлять ассортиментом стало сложнее. Вы разделили одно предприятие на несколько компаний: торговую, производственную и закупочную. Вместо одного генерального директора у вас появилось три. Расходы компании росли, но и доходы тоже.

Лихо пролетели десять лет, и...

Фаза I

Вдруг рост вашей компании замедлился, а ваш личный уровень жизни уже давно вырос. Появились новые хобби: парусный спорт, горные лыжи, гольф. Дети учатся за рубежом, платить за их обучение нужно в валюте, курс которой тоже стремится вверх. Большие дома требуют постоянного обслуживания. Возросли и операционные расходы компании. Увеличились зарплаты топ-менеджеров, ваших непосредственных подчинённых. Производственные помещения и оборудование требуют ремонта. Выросла аренда. Но вы знаете, что делать: надо оптимизировать затраты.

Вы организовали управляющую компанию, набрав дополнительный штат и поставив во главе ещё одного руководителя. Теперь у вас вместо трёх генеральных директоров бизнесом управляют четверо. Логика подсказывает, что решение правильное. Вы экономите на издержках, но документально это ничем не подкреплено: вам не с чем сравнивать, да и как это делать, тоже непонятно. У вас ведь раньше не было необходимости в изучении математических методов анализа производства и финансов для развития бизнеса.

Но важно другое: теперь вы можете контролировать свою компанию, задавая вопросы не большому числу людей из разных отделов производства и продаж, а только узкому кругу топ-менеджеров, которые отвечают за все направ-

ления. Вы участвуете в дегустациях образцов старых и новых продуктов – их вам дают подчинённые. Периодически по дороге на работу или домой посещаете магазины со своей продукцией – и ваш обычный маршрут на удивление хорошо знаком вашим сотрудникам. Ежедневно проводите с топ-менеджерами совещания и получаете от них отчёты. Вы всё так же активны: привозите из-за границы новые и интересные, на ваш взгляд, идеи, согласовываете дизайн, тексты пресс-релизов и бюджеты, регулярно выделяете деньги на организацию корпоративных мероприятий: на дни рождения компании, Новый год, награждение лучших сотрудников.

А тем временем...

На рынке появились международные конкуренты, и не один, а сразу несколько. По счастливому стечению обстоятельств как раз в сегментах, где представлена ваша, теперь уже довольно разнообразная, продукция. Они построили заводы, завезли новое современное оборудование. Значительно расширили свой ассортимент. Их реклама заполнила все каналы коммуникации. У них своя, непривычная для отечественного рынка, структура управления и современные технологии. Они предложили персоналу и партнёрам существенные бонусы за достижение конкретных показателей, которые назвали KPI. Их сотрудники начали выезжать за границу на корпоративные мероприятия. Они ввели «белую» заработную плату, социальные пакеты и корпоративные автомобили для среднего звена и топ-менеджеров. Стали сотрудничать с лучшими университетами страны и как пылесос всасывать талантливых студентов, обеспечивая свои компании дешёвой, способной и изначально сильно мотивированной рабочей силой.

На фоне растущей конкуренции в 2008-м неожиданно случился мировой кризис, а потом ещё один – в 2014-м. С экранов телевизоров устремился поток информации о резком сокращении числа платёжеспособного населения. Топ-менеджмент международных компаний тут же бросился да-

вать скидки и подарки покупателям и торговым компаниям за приобретение именно их продукции, чтобы любой ценой сохранить плановые объёмы продаж, потому что нет ничего более ценного, чем личный долгожданный годовой бонус.

Несмотря на кризисные явления, «почему-то» бурно развивались технологии. Интернет вошел в каждую квартиру, поселился в карманах и открыл доступ к мгновенному обмену информацией. Появились социальные сети, сайты с отзывами, рейтинговые ресурсы, мобильные приложения и мессенджеры. Теперь о недостатках вашей продукции и плохих условиях труда быстро становится известно всем вокруг. Но вы знаете, что делать.

Фаза II

Уверенность, что первый этап сокращения прошёл успешно (вы поставили задачу – все отчитались), вдохновляет вас. Пора продолжать. Замечая резкое падение продаж, вы решаете ещё урезать затраты. В первую очередь даёте топ-менеджменту распоряжение сократить персонал, и вам рапортуют о выполнении. Только сокращать штат менеджеры начинают снизу, с «передовой», – не с управленцев, а с реально работающих сотрудников третьего звена, которые напрямую связаны с производством и покупателями. Их функции перераспределяют между оставшимися подчинёнными. Растёт напряжение в коллективе, при передаче дел теряются документы и информация, поручения выполняются с задержками. Руководители тех департаментов, где сотрудникам приходится решать больше рабочих задач, чем остальным, подвергаются атаке со стороны коллег. Начинается смена руководящего состава.

В поисках талантливых топ-менеджеров ваш взгляд обращается в сторону более успешных крупных компаний. Вы полагаете, что именно наёмные менеджеры привели их к успеху. Надо заметить, что большинству этих компаний более пятидесяти лет. Переманить генерального директора такой организации у вас просто не хватит ресурсов, и вы договариваете перейти к вам того, кого можете привлечь: за-

местителя директора департамента головной структуры или директора департамента дочерней компании. Этот менеджер уже несколько лет сидит на одном месте, получает хороший доход, но очень хочет повысить свой социальный статус за счёт более высокой должности. А вы видите в нём спасителя с волшебной палочкой и готовы платить ему больше, чем предыдущий крупный работодатель, потому что стараетесь компенсировать его моральные издержки из-за перехода в менее известную компанию. И вот новый дорогой топ-менеджер присоединяется к вашей старой команде, с негативным отношением которой сразу же и сталкивается. Старая команда считает, что она лучше всех, а новые сотрудники – это ваше очередное увлечение и не более того.

Однако у новичка назад пути нет. Обновление продолжается, он объединяется с только что пришедшими коллегами. В его планах показать результат в ближайшее время, чтобы хорошо себя зарекомендовать. И дорогой топ-менеджер начинает активно выполнять то, ради чего его взяли: внедряет систему и проекты более крупной компании в меньшую, проще говоря, пытается засунуть ногу 45-го размера в ботинок 34-го. Разрабатывает миссию компании, так как это международный стандарт, имеющийся у всех крупных компаний. Увеличивает бюджеты на рекламу всех ваших любимых продуктов, потому что конкуренты рекламируются по всем каналам. Вводит бонусы за выполнение KPI, чтобы мотивировать сотрудников. Согласовывает новую организа-

ционную структуру с возросшим вдвое штатом сотрудников и бюджетом в два раза больше, чем до сокращения, так как кто-то должен «руками» поддерживать старые проекты и реализовывать новые в более сжатые сроки. Вводит разработку приложений и переработку сайта, так как люди привыкли к удобству, пользуясь современными сервисами и продуктами из Кремниевой долины. Раскручивает страницы в социальных сетях, что вовсе недёшево, но совершенно точно необходимо, потому что соцсети пестрят неллицеприятными высказываниями про вас и вашу продукцию, и этот негатив ежеминутно просматривают тысячи людей. Проводит в местах продаж креативные акции с подарками и скидками, – так делают все ваши прямые конкуренты, ведь рынок ещё не оправился от кризиса и платёжеспособный спрос не восстановился. Запускает ребрендинг, потому что за десять лет существования вашей компании её стиль морально устарел. Ребрендинг тянет за собой обновление всей корпоративной полиграфии, ремонт фасада и внутреннюю отделку помещений с учётом нового дизайна. Вы решаете делать это постепенно, помещение за помещением.

Параллельно вы продолжаете сокращать затраты, нацелившись на другую плоскость, – на себестоимость основного продукта. Вы начинаете убирать всё, что, на ваш взгляд, не так уж и важно. Муку первого сорта смешиваете со вторым. Плотную упаковочную бумагу заменяете на более тонкую. Уменьшаете вес продукта с 500 граммов до 480 и пише-

те эту информацию на упаковке мелким шрифтом. Вы уверены, что 20 граммов не повлияют на восприятие продукта. Вы ведь всё продумали и проверили: организовали сравнительные дегустации на образцах, предоставленных вашими сотрудниками; опросили своих друзей из гольф-клуба, детей, няню и домработницу. Вас убедили, что сейчас все так делают. Вы...

В общем, вы продолжаете тщательно контролировать все процессы на предприятии, как в первой фазе. И даже больше! Вы провели собственное исследование, опросив своих знакомых из двух разных фокус-групп: в первую попали те, кто покупает бельгийское печенье по 500 рублей за пачку, а во вторую – те, кто самостоятельно печёт имбирные пряники раз в год на Рождество, чтобы порадовать внуков. Вы сэкономили на исследовании два миллиона (и это кажется вам очень важным) и на основании полученной информации внесли изменения в продукцию, которая продаётся на два миллиарда.

Поняв, что предпринятых шагов недостаточно, вы решите поднять цены на 15%. Однако весь руководящий состав категорически против. На совещаниях топ-менеджеры, говоря об ошибочности вашего решения, опираются на выступления экспертов, которые утверждают, что на рынке высокая конкуренция и низкий спрос. Вместо резкого повышения на 15% (то есть на 15 рублей, ведь ваше печенье в розницу стоит 100 рублей за пачку) они предлагают поднимать це-

ны постепенно, максимум на 3% в квартал. Почувствовав абсурдность ситуации, вы ставите задачу провести конкурентный анализ. Сбор и обработка информации занимают неделю: вся работа выполняется вручную, потому что на покупку данных или регулярное ежегодное исследование вы бы потратили два миллиона рублей. Ещё неделя уходит на обсуждение по электронной почте. Ещё неделя – на три совещания по два часа каждое и доработку комментариев департамента продаж, маркетинга, закупок, аналитиков и генерального управляющего. Ещё неделя – на согласование с вами. В общем, решено пока поднять цены на 3 рубля за пачку.

Чувствуете, к чему всё идет? Ещё нет? Тогда продолжим.

Фаза III

Паралич и банкротство компании. Короткой и быстрой оказалась фаза III. В реальности она может растянуться примерно на 5—8 лет, хотя это, конечно, не так много, если сравнивать со средней продолжительностью жизни человека.

Анализируя весь путь компании по производству овсяного печенья от момента её создания в 2000-х годах до ухода с рынка, мы можем выделить несколько ключевых моментов, которые указывают на то, что изменилось за эти 10—20 лет.

Появление новых конкурентов мирового масштаба.

Увеличение продуктов (выбора) для клиентов.

Увеличение активности конкурентов в местах продаж.

Большая, чем ваша, рекламная активность конкурентов.

Падение продаж в натуральном и денежном выражении.

Устаревшее оборудование.

Увеличение скидочных и акционных программ.

Более дорогой уровень вашей жизни и руководящего состава компании.

Отсутствие в вашей повседневной жизни продукта, который вы производите.

Ухудшение свойств продукта.

Незначительное повышение розничной цены на ваш продукт.

Клиент уже чётко знает, что для него отлично, хорошо

или плохо.

Сокращение рабочего персонала, непосредственно выполняющего задачи.

Изменение внутренних устоявшихся систем работы компании.

Более дорогие топ-менеджеры с другой корпоративной культурой и подходами.

Напряжение в коллективе.

Увеличение расходов на новый персонал, аренду офисных помещений, рекламу и продвижение.

Новый тип расходов на интернет, приложения, сайты и ведение социальных сетей.

Технически вы оказались между лезвиями ножниц: одно – сокращение продаж, другое – увеличение расходов. И хотя вы всеми силами старались избежать такого незавидного положения, все действия приводили именно к этому.

Возможно, вам пришла мысль, что вы принимаете ошибочные решения. Но если отдельно посмотреть на каждую причину и вашу реакцию на неё, то действия выглядят логичными и обоснованными. Так поступают бизнесмены в любой точке мира. Такие меры предпринимают компании в качестве антикризисного менеджмента или с целью обеспечения своего роста. Сокращают штат, переманивают ключевых сотрудников (обратите внимание: **ключевых!**), оптимизируют свои затраты.

Желая сохранить высокий уровень жизни, который на-

прямую зависит от дохода вашей компании, вы пошли учиться: на тренинги, в институт на второе высшее, а лучше сразу на МВА. Там вам подробно рассказали о том, что вы уже успели внедрить на своём предприятии. Например, объяснили, как важны инновации. В вашей компании «инновации» привели к чудовищному раздуванию ассортимента, потому что вам казалось, что под этим словом прячется просто создание нового продукта (читайте «новое название старого продукта»). В учебной аудитории вы узнали, что такое брендинг и как он важен для компании. Но вы уже владеете мультибрендовым производством и заметили, как выросли расходы на продвижение. Вам рассказали о том, как экономить на издержках за счёт эффекта от масштаба. А вы уже знаете на практике, во что обходится создание управляющей компании.

Где же вы ошиблись?

ОШИБКИ

Ну как, дорогой читатель, вы вжились в роль нашего бизнесмена? Тогда продолжим. Так в чём была ваша ошибка? Вы упустили фактор колоссального различия между своей компанией и более крупными конкурентами. Этот фактор невозможно игнорировать, потому что он становится определяющим в выборе направлений развития.

Разница между вашей компанией и более крупной, международной

На рынок вышел крупный международный игрок. Построил новый завод (ресторан, магазин, что угодно) и поставил новое современное эффективное оборудование. Ваши мощности, напротив, устарели. Офис потрёпанный, оргтехника старая, линии по производству требуют модернизации. Сделать ремонт и поставить новое оборудование стоит столько же, сколько построить новый завод. Ваш международный конкурент уже привлёк финансовые средства из давно работающих зарубежных подразделений и национальных банков под 2—3% годовых в валюте, а у вас — только в рублях и под 10—20%. Какой уровень прибыли от продукта надо обеспечить, чтобы его произвести, продать, заплатить налоги, расплатиться с кредитом и оставшиеся деньги вложить в дальнейшее развитие? Даже если вы выйдете на зарубежные источники финансирования, ваши условия в любом случае будут хуже, чем у того, кто крупнее вас изначально. У вашего конкурента уже пятьдесят заводов по всему миру и выгодные условия у производителей оборудования, поставщиков сырья, владельцев зданий и земельных участков, которые он берёт в аренду. А у вас только два завода внутри страны и команда «проверенных профессионалов». Другими словами, у него значительно **больше и дешевле деньги!** А это

значит, что он изначально финансово гораздо более устойчив, чем вы.

Кроме того, его структура развивалась эволюционно, а ваша – нет. Его формирование началось раньше вашего, и все ошибки в технологиях, в управлении и других направлениях были давно исправлены, а ваши – нет. Все взаимосвязи отточены, весь функционал распределён между сотрудниками до мельчайших деталей, а ваш – нет. Он инвестировал в усовершенствование и развитие десятки лет, а вы нет: вы вынимали деньги из оборота компании на новые неконкурентоспособные продукты, свои увлечения и улучшение уровня жизни семьи. Его руководство было сосредоточено на внутреннем улучшении, а вы – на креативе, дизайне и слоганах.

Скидки и акции

«Если я не дам скидку, как это делают мои конкуренты, то у меня перестанут покупать», – скажете вы. Кажется, в этом есть логика, однако на самом деле всё иначе. Рассмотрим на примере одного продукта, чтобы легче было понять, как работает механизм ваших скидок.

Цена продажи 1 шт. – 100 р.

Затраты на производство и продажу 1 шт. – 75 р.

Прибыль с продажи 1 шт. = $100 - 75 = 25$ р.

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.