

ОБЛАСТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Основной бизнес-анализ начинается с исследования текущего состояния бизнеса — бизнеса, который был создан в соответствии с решениями, действиями и результатами, принятыми в прошлом. На этом этапе нам надо увидеть его “скелет”, базу, которая определяет его экономическую структуру. Нам надо увидеть взаимосвязь и взаимодействие ресурсов и результатов, усилий и достижений, доходов и издержек.

В частности, в первую очередь необходимо выявить и понять те области бизнеса, в которых можно измерить, оценить результат. Эти *области результативности* представляют собой относительно мелкие компоненты в рамках более крупного бизнеса: товары и товарный ассортимент (или услуги), рынки (включая потребителей и конечных пользователей) и каналы сбыта. Эта задача описана в настоящей главе.

В главе 3 области результативности соотносятся с их *вкладами в доход* компании и с *долей затрат*, которая приходится на эти области бизнеса. В ней анализируются *лидерская позиция* и *перспективы развития* каждой *области результативности*, а также то, как распределяются между ними такие *ключевые ресурсы*, как квалифицированный персонал и деньги. В главе 4 областям результативности ставится *предварительный диагноз*.

И наконец, в главе 5 такой же анализ проводится в отношении *потока издержек*.

Этот анализ частично нацелен на получение твердых фактов. Но даже на первом его этапе, т.е. в процессе выявления областей результативности, требуется суждение, оценочное мнение. Тут требуется принимать решения относительно базовой экономической структуры бизнеса, и тут не могут помочь никакие, даже самые полные и точные, “факты”. Более того, этот анализ требует весьма рискованных решений, решений, которые могут — и должны — расстроить многих людей, решений, которые, вернее всего, будут идти вразрез с их привычками, которые непременно повлекут за собой бурные дискуссии и разногласия.

Эти разногласия очень важны. У людей, наиболее тесно связанных со всем происходящим в компании, они порождают весьма полезные вопросы о ней, о ее продуктах, политике и направлении дальнейшего развития. Эти люди, конечно, могут истолковать происходящее неправильно, но этот опыт все рав-

но очень важен. При обсуждении всех этих важнейших для компании вопросов возникающие разногласия ни в коем случае не следует отмечать как малозначащие или находить им удобные объяснения. Трудно представить себе более опасный результат обсуждения этих важных вопросов, которые окажут серьезное влияние на будущее компании, чем решение, принятое на основе шумного и единодушного одобрения. Это практически всегда бывает неправильным решением неправильной проблемы.

Следовательно, на этом этапе анализа акцент следует делать скорее на выявлении областей разногласий и суждений, чем на достижении технического совершенства аналитического процесса. Иными словами, на этой стадии надо найти не правильные ответы, а задавать правильные вопросы.

ВРЕЗКА I

Такой анализ можно провести быстро и усилиями очень небольшой команды. В одной компании среднего размера одному из членов высшего руководства для этого потребовалось всего полгода и помощь трех или четырех способных молодых сотрудников, приглашенных им из головного офиса компании. Единственные точные данные, которыми пользовалась эта группа, были бухгалтерские отчеты и доступные любому желающему статистические сведения об экономике в целом и их конкретной отрасли. Всю остальную информацию, особенно суждения о перспективах конкретных товарных ассортиментов, этот руководитель получал от самих членов группы, поощряя их высказывать свое мнение. В некоторых областях проводилось исследование на базе небольших выборок. Например, для тестирования лидерской позиции одного продукта один из членов группы опросил около двадцати торговых агентов и десятки дистрибьюторов, а также провел небольшой опрос среди покупателей с привлечением сторонней специализированной компании. Каждые три недели группа предоставляла отчет высшему менеджменту и главам подразделений. Для получения ответов на некоторые вопросы потребовалось несколько больше времени, чем изначально намеченные полгода. Два из них потребовали проведения дополнительных мероприятий за рамками компании: изучение изменений в каналах сбыта (для чего пришлось привлечь стороннюю консалтинговую фирму, которая выполнила работу по операционному исследованию и значительную долю задач с использованием компьютерной техники) и зарубежных рынков, их тенденций, покупательского поведения и систем распределения. Но это не задержало момента принятия основных решений, которые были реализованы уже в течение года после того, как исследовательская группа начала свою работу. Руководитель, организовавший это исследование, был повышен, занял пост главного вице-президента и начал работать исключительно в сфере развития предпринимательского потенциала компании. Штат его службы остается небольшим — не более четырех-пяти молодых сотрудников, которых приглашают из основных подразделений фирмы и каждые три-пять лет дают новое задание в группе.

Это отнюдь не означает, что сложные инструменты и исследовательские методики — операционные исследования или анализ рынка, новейшие системы бухгалтерского учета или компьютерные программы — не могут потребоваться уже на первой стадии. Они действительно могут понадобиться, если бизнес достаточно развит и имеет достаточно опыта, чтобы их использовать. Однако следует сказать, что, как правило, для этого анализа характерна обратная взаимозависимость между полезностью его результатов и сложностью используемых средств и методик. Необходимо задать себе такие вопросы: какой метод является *простейшим* и обеспечит достаточно высокие результаты? Какие простейшие инструменты мы можем использовать? В конце концов, даже Альберт Эйнштейн никогда не использовал ничего сложнее, чем обычная доска с мелом.

В общем и целом при проведении любого анализа, результаты которого, вернее всего, станут объектом острых разногласий и горячих дискуссий, акцент следует делать на максимальной простоте инструментов и методик. В противном случае нежелательный результат будет сглажен долгой псевдонаучной дискуссией, посвященной чисто техническим моментам анализа. А возможно, его просто отметут по причине того, что аудитория, как правило, не доверяет сложному и непонятному для нее методу и подозревает его — зачастую с полным основанием — в том, что он является своеобразной дымовой завесой для некомпетентности и интеллектуальной самонадеянности.

Следовательно, люди, на которых возложена ответственность за проведение этого анализа, должны знать о том, что им следует доводить до сведения высшего менеджмента все *неопределенности*, неоднозначности и разногласия между ними и группой управленческого персонала еще до того, как они приступят к предварительным выводам. Только высший менеджмент может принимать решения по этим важнейшим вопросам; ведь все эти решения принимаются не на основе “фактов”, а на основе сегодняшней деятельности бизнеса и с учетом направления его будущего развития.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТА

Анализ областей результативности должен начинаться с товаров (или услуг) и, в частности, с определения продукта. Вопросы, касающиеся определения продукта, простыми не назовешь, но они, по крайней мере, привычны и понятны каждому опытному руководителю. Уже по одной этой причине анализ продукта является самой удобной отправной точкой.

Практически каждая компания имеет продукты, которые, по сути, вовсе не являются продуктами; это лишь компоненты других продуктов, вспомогательные продукты или продукты, предлагаемые потребителям в рамках торговых акций. Оценивать их по стандартам продукта неверно. Они должны оцениваться по их вкладу в реальные продукты, например, по их способности стимулировать сбыт. И наоборот, компания может рассматривать как вспомогательный или стимулирующий сбыт — т.е. как “часть пакета” — продукт,

который на самом деле является самостоятельным продуктом, хотя бы просто на основании того, что остальная часть этого “пакета” спросом не пользуется.

Классическим примером явного продукта, который действительно сформировал сбыт, может послужить бритвенный станок Gillette, который невероятно дешево продавался в огромных количествах с тем, чтобы создать невероятно прибыльный рынок бритвенных лезвий. Ожидать высокой отдачи от бритвенного станка было бы неправильно. В случае с этим продуктом надо было задать вопрос не о том, какие выгоды он принесет сам по себе, а о том, создаст ли он рынок сбыта для бритвенных лезвий и обеспечит ли реальные экономические результаты.

Противоположным примером может стать опыт производителя офисной копировальной техники. Его “бритвенным станком” был копировальный аппарат, а “лезвиями” — расходные материалы (тонеры, чернила, чистящая жидкость и пр.), необходимые для копировального процесса. Аппарат был принят рынком хорошо. Однако анализ показал, что рынок расходных материалов так и не был создан — он отошел к независимым производителям канцтоваров, которые по более низкой цене предлагали товары более высокого качества. В итоге то, что копировальные машины хорошо зарекомендовали себя на рынке, было уже не важно. Это не было продуктом. С точки зрения реальных, истинных продуктов, для которых предполагалось создать рынок, их успех на самом деле был неудачей. Но со временем оказалось, что копировальное оборудование все же может быть весьма успешным продуктом. Как только реклама его производителя перестала убеждать потребителя использовать расходные материалы ее производства, объем сбыта копировальных аппаратов резко увеличился, даже несмотря на почти двойное повышение цены. Как это часто бывает, потребитель в данном случае оказался более опытным экономистом, чем производитель, ведь в течение всего времени эксплуатации копиров на покупку расходных материалов затрачивается намного больше денег, чем на само оборудование.

И это скорее важные проблемы бизнеса, чем вопросы семантики. От того, как менеджмент на них отвечает, зависит весь выбранный им курс действий.

Каждый из трех членов топ-менеджмента некоего производителя потребительских товаров определяет продукт А из ассортимента своей компании по своему. Продукт продается в больших объемах, но является сезонным. Это отдельный продукт: он имеет своего конечного потребителя, свой конкретный состав, свое марочное название, свою цену и рекламу. Но подавляющую его часть — возможно, четыре пятых — потребители приобретают не отдельно, а в комбинации с намного менее сезонным продуктом Б, и при этом их цена составляет всего три четверти от той, по которой их можно купить по отдельности. Однако их общая цена рекламируется как полная цена продукта А плюс полцены продукта Б.

Итак, для финансового директора продукт А является не только отдельным продуктом, но и самым лучшим продуктом компании. В grossбухах этот продукт характеризуется очень высокой чистой прибылью, так как все снижение

цены комбинированного предложения переносится на продукт Б. В результате он предлагает продвигать товар А, сделать его более прибыльным, потратить больше средств на его рекламу и т.д. И розничные точки компании с ним полностью согласны.

Но для производственного менеджера продукт А вообще не является продуктом. Для него это наценка, предлагаемая для формирования спроса на продукт Б в период, когда уровень продаж на него снижается. Для него главная задача заключается в том, чтобы с помощью продукта А обеспечить стабильный, круглогодичный выпуск продукции и максимально сократить затраты на стандартный продукт Б (что, кстати, было первоначальной целью при разработке продукта А). Он считает, что нужно производить меньше продукта А и использовать его только для одного — увеличения объемов выпуска продукта Б. Следовательно, он сторонник уменьшения рекомендуемой цены А, что позволит выпускать большие объемы продукта Б. И он намерен продвигать только продукт Б.

И наконец, руководитель маркетинговой службы рассматривает как продукт только сочетание продуктов А и Б, но, с его точки зрения, это отдельный, реальный продукт. Он стремится продвигать эту комбинацию, но его беспокоит довольно низкая, по его мнению, прибыль. И, чтобы защитить рыночную позицию продукта Б, он предлагает распределить снижение цены этого комбинированного предложения поровну между двумя продуктами, против чего — по разным причинам — возражают оба его вышеупомянутых коллеги.

Даже мудрый царь Соломон не смог бы рассудить, кто из них троих прав. Но компании непременно надо выбрать то или иное направление. И похожие головоломки возникают каждый раз, когда множество продуктов, каждый из которых имеет своего конечного пользователя и свой рынок, неумолимо и твердо выходит за рамки одного процесса. Являются ли побочные продукты нефтепереработки, т.е. все разнообразие сырья для производства пластиков, инсектицидов, лекарственных препаратов, *одним* продуктом? Все — результат переработки нефти. То, какова их природа и сколько каждого из этих продуктов произведено, определяется прежде всего составом сырой нефти, а не тем, что хочет получить нефтеперерабатывающее предприятие. А как насчет крахмала, клейких веществ и масел в результате промышленной переработки кукурузы?

Или, на более простом уровне, — являются ли разные размеры, формы и цвета, в которых может продаваться один предмет, *одним* или многими продуктами в рамках одного продуктового ассортимента? Маркетинговая логика обычно дает один ответ, производственная — другой, а финансовый анализ — третий.

ТРИ КРИТЕРИЯ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОВ

То, что бизнесу за его продукты платят, настолько очевидно, что об этом никто и никогда не забывает. Но, хотя это не менее очевидно, часто забывают о том, что для продукта обязательно должен быть рынок. Должны также

существовать каналы сбыта, благодаря которым продукт переходит от производителя к рынку. Однако многие бизнесмены, особенно производители товаров промышленного назначения, совершенно не понимают, что используют каналы сбыта, не говоря уже о том, что они зависят от них — в той же мере, как мольеровский господин Журден не подозревал о том, что говорит прозой.

Каждая из этих трех сфер представляет собой только один из критериев деятельности, нацеленной на получение результата.. Каждой из сфер соответствуют конкретные вклады с точки зрения доходов и своя, конкретная доля издержек, каждая получает свои конкретные ресурсы; каждая имеет свои перспективы, и в каждой компании необходимо занимать лидирующую позицию.

Но все эти три сферы необходимо анализировать в совокупности, в их взаимосвязи. Действительно, одной из самых распространенных причин недостаточно высокой эффективности является именно дисбаланс между этими тремя сферами. Продукт может не иметь успеха на рынке — до такой степени, что компания решает от него отказаться. При этом он, возможно, отнюдь не стал хуже с тех пор, когда производитель решил его выпускать, — просто он был предложен не на том рынке либо с применением неподходящих каналов сбыта.

Несколько лет назад один крупнейший американский производитель упакованных пищевых продуктов решил вывести на рынок ассортимент деликатесов. Хотя до сих пор все его продукты продавались через крупные розничные продуктовые магазины, особенно супермаркеты, продавать деликатесы компания решила исключительно в специализированных торговых точках. Продуктовая линия успеха на рынке не имела. А вот продукты аналогичного ассортимента, предложенные несколько позднее намного менее известными компаниями через супермаркеты, продавались отлично. Идея предложения деликатесов состояла в том, чтобы обеспечить домохозяйке, не увлекающейся кулинарией, возможность приготовить для семьи или гостей необычный обед. Но большинство домохозяек крайне редко заходят в специализированные магазины деликатесных продуктов, зачастую они даже не знают об их существовании. А для тех, кто действительно увлекается кулинарией и является постоянным клиентом специализированных магазинов, блюда, изготовленные производителями массовых продуктов питания, — это “неправильный” товар, как его ни назови.

Трудности, с которыми в свое время столкнулась отрасль американских массовых журналов, также были в значительной мере обусловлены проблемой выбора каналов сбыта. Организации, продающие миллионы экземпляров в неделю, не использовали каналы массового сбыта. Они настойчиво пропагандировали индивидуальную подписку и почтовую рассылку журналов. Затраты на привлечение одного читателя и обеспечение его изданием были намного выше цены, которую можно было назначить за подписку. В результате рекламодателю приходилось платить как за ценность для себя, так и за ценность для читателя, что, понятно, ему не нравилось. Именно этим объясняется, почему некоторые знаменитые в прошлом журналы ушли из бизнеса как раз в тот момент, когда они побили все рекорды по тиражам.

Чтобы выжить, американскому популярному журналу необходимо искать новые каналы массового распространения, которые будут сочетать в себе массовую подписку и массовую транспортировку с доставкой на дом. На сегодня такой системы не существует. Однако то, что создать ее можно, демонстрирует пример телефона: издержки преимущественно относятся к массовой системе, а обслуживание осуществляется в индивидуальном порядке.

Зачастую и рынок, и канал сбыта намного важнее, чем продукт.

Продукт находится в рамках бизнеса, определенных бухгалтером; они находятся в законных границах. С экономической точки зрения две другие области являются частью бизнеса в не меньшей мере. Однако продукт не может существовать где-то, кроме как в рамках рынка, где его приобретает покупатель для конечного использования. А вот рынки, как и каналы сбыта, могут и действительно существуют. Однако они существуют независимо от какого-либо продукта. Они первичны, а продукт вторичен.

И эти две “внешние” области поддаются контролю намного хуже именно потому, что они внешние. Менеджмент может инициировать модификацию какого-либо продукта, но не может приказывать модифицировать рынок или каналы сбыта. Их, конечно, можно изменить, но в очень ограниченных пределах.

Производитель брендованных и упакованных бытовых электроприборов был убежден, что только в специализированных магазинах — особенно в мебельных — торговый персонал может дать покупателю все необходимые объяснения, чтобы последний смог самостоятельно выполнить все работы по подключению и настройке. Товары были отличными, и очень нравились покупателям. Реклама и стимулирование сбыта также были успешными. Магазины, в которых продавались эти товары, были укомплектованы штатом хорошо подготовленных продавцов, которым помогал широкий выбор специальной литературы, стенды, витрины и прочие средства стимулирования продаж. Однако уровень продаж был низким и не увеличивался. Мебельный магазин просто оказался неподходящим каналом сбыта для широко разрекламированного, предназначенного для частого — примерно раз в два месяца — приобретения товара. Очевидно, что он является продуктом массового потребления и должен продаваться в среде, для которой характерны массовые покупки, а также через дистрибьюторов, которые, в отличие от мебельных магазинов, стремятся привлечь массового потребителя и, как правило, имеют с ним тесную связь.

Активные попытки производителя убедить мебельные магазины привлекать массовых покупателей и заставить их прийти к ним успехом не увенчались. В конце концов ему пришлось признать и принять тот факт, что на современном американском рынке массовый сбыт имеет место там, где покупает массовый потребитель: в супермаркетах, универмагах, торговых центрах и магазинах, торгующих со скидками. В результате ему пришлось несколько изменить комплектацию своих товаров — в его упаковку начали вкладывать инструкцию по эксплуатации. Только после этого он смог извлечь прибыль из высокого качества своего продукта, принятия его потребителем и его активной и ус-

пешной рекламы; это было сделано благодаря массовым покупкам через сети массовых дистрибьюторов.

В связи с каналами сбыта существует еще одна сложность, которая делает эту область результативности не только чрезвычайно важной, но и очень трудной. Дело в том, что нет ни одного канала сбыта, который одновременно является потребителем. В качестве канала сбыта он должен, с одной стороны, соответствовать продукту, а с другой — рынку, потребителю и конечному использованию. Но продукт, в свою очередь, тоже должен подходить своему конкретному и важному потребителю, который выступает в качестве его канала сбыта. И если это неподходящий для продукта или для рынка канал, то неудача неминуема. Продукт не дойдет до своего рынка, не будет куплен и не обеспечит бизнесу результатов. Но если это “неправильный” товар либо если компания использует в его отношении неправильную политику, канал сбыта, в данном случае играющий роль потребителя, не станет его покупать.

Производители брендированных товаров массового потребления, как правило, это осознают. По крайней мере, они знают, что у них есть два совершенно разных потребителя — домохозяйка и розничный продавец, — которые имеют разные, зачастую противоположные ожидания и потребности. Но остальные производители, судя по всему, этого обычно не понимают.

Производители продуктов массового потребления, как правило, рассматривают розничного продавца скорее как канал сбыта, чем как потребителя. Кстати, именно этим объясняется, почему для таких отраслей, как производство бытовых электроприборов, характерны хронические проблемы во взаимоотношениях с их дилерами.

С другой стороны, производители товаров промышленного назначения часто упускают тот факт, что их потребитель является также и их каналом сбыта. Они, например, считают своим рынком бумажную или хлебопекарную промышленность. Но промышленные потребители также поставляют на рынок, потребителю и, в конце концов, конечному пользователю электромоторы, адгезивные вещества для изготовления бумаги или подсластители для хлебобулочных изделий. Если я произвожу химикалии, используемые хотя бы на одном из этапов сталелитейного производства, мой сбыт в конечном счете зависит от продажи стали. Я могу “вылететь” из бизнеса, если сталелитейные компании начнут покупать этот продукт у другого поставщика или использовать другие химикалии; иначе говоря, я могу потерять потребителя в лице сталелитейной промышленности. Но я могу также лишиться своего канала сбыта или потребителя, если сталелитейная промышленность потеряет свой рынок, даже если сталелитейным компаниям по-прежнему будет нравиться мой продукт. Если это случится, мне придется уйти из бизнеса из-за потери канала сбыта.

Следовательно, потребитель продуктов промышленного назначения играет двойственную роль: он является и реальным потребителем, и подлинным каналом сбыта. В любой из этих ролей он чрезвычайно важен для производителя этих продуктов. И если продукт не исчезает в производственном про-

цессе потребителя (как, например, синтетические волокна, используемые для выпуска тканей и одежды), производителю следует также поинтересоваться тем, что делают его промышленные потребители для признания его продукта конечными пользователями.

И наконец, в современной экономике, и в развитой, и в развивающейся, каналы сбыта быстро меняются — как правило, быстрее, чем любые технологии или покупательские ожидания и ценности. По сути, мне никогда не приходилось встречать решений относительно каналов сбыта, которые бы через пять лет не устарели и не нуждались в пересмотре и серьезных изменениях.

Рынки, как и каналы сбыта, также заслуживают большого внимания и исследования — намного большего, чем мы им уделяем. Их анализ, вернее всего, способен дать больше новых идей и возможностей (хотя и больше неприятных сюрпризов), чем анализ области продукта. Но основная ноша поэтапного прохождения процесса анализа, от постановки целей и выработки концепций до подтверждения его мощи в качестве диагностического инструмента, должна ложиться на анализ продукта как самой знакомой и простой для изучения области результативности.¹

Из этого правила существует только одно большое исключение. Если в рамках более крупного сложного бизнеса имеются самостоятельные бизнес-подразделения, начальной точкой для анализа должны быть именно они. Они не только являются более крупными единицами, чем продукт или ассортимент товаров (или услуг). Их результаты, как и их ресурсы, практически “реальны” как по причине их автономности и обособленности, так и потому, что объемы капиталовложений в них обычно известны в довольно узком диапазоне; в то время как объемы капитала, инвестированного в один из многих продуктов, выпускаемых в пределах крупного бизнеса, невозможно оценить даже приблизительно. Для отдельных направлений бизнеса внутри более крупного бизнеса можно установить рамки ответственности и наметить цели. Все это, конечно, аргументы в пользу децентрализации, и если говорить об анализе бизнеса, это, следует признать, весьма весомые аргументы. Однако после проведения анализа бизнеса в целом необходимо проанализировать его основные области результативности, сначала по очереди, отдельно друг от друга, а затем все вместе. И начинать надо опять с анализа продуктов, хотя теперь уже он будет выполняться на более высоком уровне постижения и понимания.

¹ Это не всегда относится к универсам, в которых более удачной начальной точкой для анализа может быть типичная покупка; во всяком случае, привычный анализ на базе отделов и их товаров дает не самые нужные и ценные данные. И американский коммерческий банк также может обнаружить, что потребитель является более подходящей основой для анализа, чем разные услуги разных отделов; в конце концов, наши коммерческие банки не что иное, как финансовые супермаркеты.

