

Страна советов

Выпуск №1 | 2014

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — антикризисная политика компаний.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Как в вашей компании адаптируются к снижению спроса в российской экономике, наметившемуся в осенне-зимний период?
2. Какие из программ развития вы временно замораживаете, переносите на более поздние сроки?
3. От каких программ развития, с вашей точки зрения, нельзя отказываться ни в коем случае?
4. Планируете ли вы сокращение персонала и затрат? Если да, то в каких сферах вашей деятельности?
5. Какие типичные ошибки совершают компании в своей антикризисной деятельности?

Александр КЛИНЦОВ, генеральный директор компании StarBlazer:

1. В нашем секторе снижение спроса не только не наблюдается, но можно говорить о его устойчивом повышении, причем на долгосрочную перспективу. Дело в том, что в настоящее время доступ в Интернет наравне с сотовой телефонной связью многие люди относят к жизненно важным услугам, от которых отказываются в самую последнюю очередь.

Причем мы видим повышение интереса и от физических, и от юридических лиц. У юридических лиц это, возможно, связано в том числе и с оптимизацией расходов (передача данных и электронные конференции гораздо дешевле командировок). Кроме того, повышается контроль на объектах, а все объекты можно объединить в единое информационное пространство без каких-либо территориальных ограничений.

2. На текущий момент мы не рассматриваем варианты замораживания программ. Наоборот, расширяем возможности услуг для обеспечения удобства пользователей при доступе к нашим сервисам.

3. Нельзя отказываться от программ, направленных на поддержание устойчивости бизнеса, получение долгосрочных конкурентных преимуществ и рост прибыли компании. Также нельзя отказываться от программ, направленных на повышение эффективности работы сотрудников и инфраструктуры (если нет возможности развития, то текущая инфраструктура должна работать максимально эффективно).

4. Нет, не планируем. У нас достаточно эффективная модель работы. Многие процессы автоматизированы, а неосновные бизнес-процессы вынесены на аутсорсинг.

5. К типичным ошибкам можно отнести замораживание критичных для развития компании проектов на основных направлениях бизнеса. И сокращение линейного персонала, способного генерировать прибыль компании. Кажется, очевидно, что за кризисом наступает период роста, и подойти к этой точке предприятию нужно не обескровленным, а нарастившим мускулы и сбросившим жир. Прошлые кризисы убедительно подтвердили правильность этого тезиса. Однако многие менеджеры повторяют эти ошибки, обрекая свои предприятия на резкое ослабление рыночных позиций.

Григорий СИЗОНЕНКО, генеральный директор ИВК:

1. Для бизнеса любое снижение спроса — это всегда плохо. Действительно, общий фон в этом году негативный. Однако, по нашим прогнозам, нашу компанию это снижение сильно не заденет. Мы выполняем длительные контракты, значительная часть которых подписана еще в прошлом году. Поэтому вопрос адаптации к снижению спроса в этом году для нас неактуален.

2. Мы ни от каких программ не отказываемся, причем этой линии придерживались и во время прошлых кризисов. Было трудно, но компания в полном объеме сохраняла даже наукоемкие проекты по созданию сложных перспективных продуктов, то есть деятельность R&D.

И это давало нам очень серьезные преимущества на посткризисном рынке.

3. Никогда нельзя отказываться от программ, которые тебе дадут рыночное преимущество в будущем. А это будущее, как правило, наступает в кризис. В такие периоды буквально два-три года могут полностью изменить ландшафт рынка. Для компании, мыслящей и действующей стратегически, подобные изменения оказываются скоростным лифтом, поднимающим ее сразу на несколько этажей.

4. Какого-то плана сокращения персонала в компании нет. Но по отдельным личностям иногда приходится принимать персональные решения. Однако к кризису это не относится. У нас есть и будут вакансии для сильных инженеров, нацеленных на разработку продуктов — программного обеспечения и «железа», которые используются как фундамент территориально-распределенных систем с высокими требованиями к защищенности и сложности обработки информации. И способствуют обеспечению безопасности нашей страны в непростом современном мире.

5. Мне кажется, что самая главная ошибка — это сокращение инвестиций в программу развития. Как бы тебе ни было плохо, инвестиции в перспективу должны быть защищены. Еще одна ошибка — широкое использование кредитов.

Евгений ОЙСТАЧЕР, глава правления EKF Group:

1. Действительно, в том числе и в нашем бизнесе, есть высокий сезон (лето — осень) и низкий сезон (зима — весна).

Мы стараемся диверсифицировать продуктовый портфель. Например, раньше выпускали только низковольтную электрику, которая имела выраженный сезонный эффект. Сейчас кроме низковольтного оборудования выпускаем светотехническую продукцию, высокий сезон на которую приходится на осень — зиму.

Если говорить о спаде в российской экономике в целом, то мы его наблюдаем уже с начала года. И это не совсем спад. Просто больше нет того буйного роста рынка, к которому все привыкли.

Наш рецепт борьбы с замедлением экономики прост — новые продукты и новые клиенты. Появилось больше свободного времени. Оценили рыночные возможности и конкурентов и начали активно наращивать ассортимент. В следующем году, по нашим оценкам, это даст порядка 20% прироста.

То же самое и с новыми каналами сбыта. Мы посмотрели, в каких каналах сбыта нас еще нет, и настраиваем отдел продаж осваивать некоторые из них.

Работаем над внутренней эффективностью, над тем, на что не хватало времени сделать в прошлые годы.

2. Я вспоминаю времена, когда мы по молодости быстро «резали» очевидные вещи: маркетинг, рекламу, новый ассортимент, обучение персонала. Но не ошибается только тот, кто ничего не делает.

Теперь мы гораздо умнее. И точно знаем, что этого делать нельзя. Хотя, безусловно, отказываем себе в определенных вещах, которые не принесут кратко- и среднесрочные результаты. Мы «замораживаем» только капитальные вещи: новые станки, новые производства. Более консервативно относимся к рекламе, точнее считаем ее окупаемость и эффективность. Можем «заморозить» ряд вакансий в новых направлениях до лучших времен.

3. Решать надо в каждой ситуации отдельно. Бизнес есть бизнес. И в первую очередь необходимо смотреть на финансы.

Опять-таки наш опыт говорит о том, что на таких очевидных вещах, как обучение персонала и реклама, экономить не надо. Стоит еще раз пересмотреть критерии эффективности и оставить важное.

4. Мы не планируем сокращать численность персонала. Возможно, откажемся от части сезонных работников на ряде производств или в складском комплексе. Будем смотреть на рынок.

Рост бизнеса невозможен без роста численности персонала. Важно соблюдать баланс и системно добиваться повышения производительности труда. Стараться, чтобы фонд оплаты труда рос медленнее выручки (или прибыли). Если это регулярно отслеживать, то это и есть «сокращение затрат». Просто так «снизить затраты» почти невозможно. Это результат постоянного труда. Внедрил автоматизированную систему, например, на складе — получил сокращение затрат. Но такие решения планируются заранее.

5. Выделю пять основных ошибок. Первая: начинают «резать» сами затраты без разбора. Например, решают: «Порежем везде по 15%». Мой совет быть гибче: где-то срезать 25%, а где-то и добавить 15%.

Вторая ошибка, когда произносят подобную фразу: «А давайте-ка подсократим продавцов/маркетологов — им все равно теперь продавать нечего» — или такую: «А зачем нам реклама, ведь все равно спроса нет?». Компании, которые так делают, вступают в так называемую петлю обратной связи и тем самым лишь ухудшают свое состояние.

Третья ошибка — многие не имеют варианта «Б». Слишком долго не обращают внимания на

изменение спроса, никак не реагируют на это или начинают реагировать, но долго думают, что делать, теряя при этом большие деньги. Реагировать нужно быстро, среди основных инструментов: акции, реклама, поиск новых клиентов, другие ценовые сегменты, новые товары, реструктуризация и т.п. Помните, что всегда есть варианты. Ваша задача простая — быть лучше и быстрее конкурентов. Надо всегда иметь запасной вариант. Когда наступают плохие времена (а они обязательно наступают), необходимо не думать, а действовать.

У нас в компании на подобные случаи разработан свой вариант «Б» и даже вариант «В». И это может нам дать выигрывать во времени. Мы заранее знаем, что делать в подобных случаях: что «заморозить» и что отложить. Лучше продумывайте все заранее.

Четвертая ошибка: многие уделяют больше внимания прибыли. В кризис гораздо важнее быстрее наладить положительный денежный поток: сокращать товарные запасы, усилить контроль за приходом денег от клиентов. И уже потом, убедившись, что поток положительный, заниматься прибылью.

И, наконец, пятая ошибка, когда не создают финансовых резервов. Типичная ошибка наших предпринимателей — не создавать резервы на трудные времена. А ведь это основная причина многих банкротств. Ошибаться могут все. И вы в том числе.

Накопленные резервы поддержат вас в трудные времена. Только начинать нужно, не когда вокруг все горит, а заранее. Заранее взять тот же кредит в банке, но не использовать его полностью. Или просто откладывать во что-то «зеленое» и высоколиквидное на «черный день».

Алексей БЕССАРАБСКИЙ,
руководитель отдела маркетинга
«Манго Телеком»:

1. Этой осенью спрос на нашу продукцию не упал, а заметно вырос.

Дело в том, что вплоть до определенной глубины кризиса спрос на облачные продукты может даже возрасти. Во-первых, они помогают предприятиям реально экономить на инвестициях и обслуживании критичных для бизнеса систем — связи и коммуникаций с клиентами. Во-вторых, помогают сделать бизнес-процессы более эффективными. И, наконец, в-третьих — помогают расширять продажи и больше зарабатывать.

Но самое главное в условиях кризиса — гибкость. И облачные продукты способствуют гибкости предприятий. Легко, не прерывая работу и без рискованных инвестиций, менять офис,

открывать/закрывать филиалы, перераспределять трудовые ресурсы, менять направления бизнеса и бизнес-процессы и т.д.

Конечно, если кризис окажется слишком глубоким и долгим, рост сменится падением. Но мы не собираемся сидеть пассивно, а готовимся модернизировать продуктовую линейку, ведем большую работу по оптимизации процессов.

2. Пока мы не замораживаем и не откладываем ни одной из запланированных программ развития.

3. От программ развития маркетинга. Его в кризис нужно просто переосмыслить и перенаправить на другие цели и задачи.

4. Планов сокращения персонала у нас нет, мы активно продолжаем расширяться.

Затраты собираемся сократить, в первую очередь за счет повышения эффективности работы и использования в полной мере преимуществ масштабирования облачных решений, которые предлагаем пользователям и с которыми работаем и сами.

5. Как известно, «каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Это и про предприятия во время кризиса. Общих рецептов нет. Но самое главное — быть гибкими и суметь переосмыслить ценности, которые несут продукты компании клиентам. Ведь любой кризис — это искусственный сбой ориентиров.

Екатерина СТЕПАНЯНЦ, директор
по маркетингу и развитию аудиторско-консалтинговой группы «Уральский союз»:

1. На наш бизнес экономический спад в осенне-зимний период никак не влияет. Это связано с высоким сезоном на рынке аудиторско-консалтинговых услуг, который длится с октября по май.



2. Мы не замораживаем программы развития, наоборот, усиливаем свое присутствие во внешней среде с помощью рекламы и PR.

3. По моему мнению, ни в коем случае нельзя отказываться от прибыльных программ. Если говорить о рекламе, то мы считаем обязательным присутствие в тематических рейтингах крупнейших аудиторско-консалтинговых групп.

4. Нет, мы не планируем сокращение персонала. Напротив, мы расширяем отделы, в частности, отдел аудита.

5. На мой взгляд, одна из критических ошибок (по опыту кризиса 2008 года) — нагнетание панических настроений. Во многих компаниях отмечалось моральное «давление» на сотрудников. Поэтому предприятия теряли квалифицированные кадры. Люди боялись, что их вот-вот уволят, что будут задержки зарплаты или ее снижение, ведь «все так плохо, так страшно». Такие настроения буквально стали частью корпоративной культуры.

Я бы еще отметила необдуманные резкие сокращения затрат вместо их оптимизации. Массовые сокращения персонала и набор более дешевого с низкой квалификацией.

Ряд компаний сокращал рабочую неделю сотрудников, таким образом, снизив издержки, но при этом сохранив персонал.

Владислав АРСЕНЮК, генеральный директор металлопроцессинговой компании «Брок-Инвест-Сервис»:

1. Наша компания держит курс на повышение эффективности бизнеса, причем это решение было принято не вчера. Мы давно активно работаем в этом направлении. Но в 2013 году инвестировали серьезные средства в оборудование, производственные активы, поэтому логично не только в связи с сезонностью, но и в целом согласно целям бизнеса аккуратно распоряжаться доходностью и приумножать ее. Секретов нет: снижаем коэффициенты запаса продукции на складах, поскольку это серьезное отвлечение оборотных средств, ведем постоянную работу с поставщиками по ассортименту и ценам, выстраиваем отношения с подрядчиками, проводим внутреннюю кропотливую работу над снижением издержек.

Стоит отметить, что текущее положение дел со спросом на металл не является неожиданностью для нас, это понятный и ожидаемый вход в межсезонье. Мы все ближе к общеевропейскому пониманию эффективности, когда 2–4% прибыли говорят о стабильной модели бизнеса. Последние годы научили нас и коллег по рынку жить по средствам, и это, на наш взгляд, говорит о зрелости в металлургическом и трейдинговом секторе.

2. Желание развиваться и расти, можно сказать, уже не остановить, но мы берем сезонную паузу для дальнейших инвестиционных проектов по металлопроцессингу, связанных с покупкой оборудования. Сейчас основная задача — максимально грамотно и эффективно использовать имеющиеся мощности по обработке металла и выпуску продукта, увеличить эффективность всех процессов — от повышения отдачи от работы с клиентской базой до улучшения сопровождения заказов, от расчета до диспетчеризации и изготовления заказа в производстве. В этом году мы вложили большие средства в развитие и сейчас будем работать над получением максимальной прибыли.

3. Самый ценный ресурс работодателя, а тем более производителя — это компетентный и профессиональный персонал. Поэтому компетенции, накопленные в производстве, технологии, управлению, необходимо не просто поддерживать, а развивать. Такая программа — совместный поиск ниш и точек роста для развития собственного продукта в сортаменте или металлообработке, что позволит обеспечить персонал необходимым материальным ресурсом и мотивировать становиться сильнее и профессиональнее.

4. Мы работаем над оптимизацией издержек, но в большей степени это работа над внутренними издержками, лежащими в сфере выстраивания грамотных производственных и технических процессов: от раскладки металла, внутренней логистики к повышению производительности всех подразделений компании, автоматизации процессов. Наша внутренняя политика направлена на повышение эффективности. Все, что не связано с этим понятием, попадает под пристальное внимание и подвергается перестройке.

Металлопроцессинг не может себе позволить терять нематериальный актив — профессионализм, который является неотъемлемой частью бизнес-услуг. Поэтому квалифицированный эффективный персонал для нас в приоритете.

5. Мне кажется, что самая главная ошибка — это неготовность к кризису. Система должна быть настроена гибко и чутко реагировать на изменения, когда нужно — подстроиться под изменившиеся обстоятельства, когда нужно — воспользоваться открывающимися возможностями. В любом случае кризис — это прекрасная проверка на правильное ведение дел и всегда шанс для будущего развития, которым надо правильно воспользоваться. Занимая на рынке активную позицию, донося до покупателя ценности, которые ему нужны, компании не страшны никакие кризисы. И важно в кризис не потерять главную движущую силу и ценность — качественный персонал, клиентов и накоплен-

ные компетенции в продажах, в производстве, в инженерных знаниях.

Юлия СКОРОХОВА, генеральный директор многопрофильной сервисной компании «Волга Тур»:

1. Берем на вооружение «Стратегию голубого океана». Ищем новые идеи, создаем и выводим на рынок новые продукты или услуги. Пытаемся вырваться из насыщенных конкурентами рынков в новые сферы.

2. Откладываем до лучших времен пиар-проекты, запуск новых направлений деятельности, рекламные и социальные проекты.

3. Ни в коем случае нельзя экономить на персонале, на его обучении и улучшении качества обслуживания.

4. Категорически нет! Главный ресурс моего бизнеса, да и любого бизнеса в сфере услуг, это люди. Поэтому чем ближе и больше кризис, тем больше времени и сил нужно вкладывать в обучение и мотивацию персонала, так как им все труднее создавать ценность и доносить ее значимость до клиентов.

5. Самый первый и наиболее популярный шаг — начать экономить. Неважно на чем. Будь то сокращение персонала или затягивание поясов во всей компании на предмет бонусов, расходов на обучение и других «непрофильных» трат. На самом же деле к сокращению издержек есть и другой путь, например оптимизация бизнес-процессов, внедрение принципов бережливого производства. Кризисную ситуацию, на мой взгляд, стоит использовать, чтобы стимулировать менеджмент компании для активных действий, внедрения новых продуктов или перестройки действующих систем, для смены парадигмы мышления и взгляда на свою компанию. Это уникальный шанс для развития бизнеса.

Татьяна КУЗНЕЦОВА, руководитель розничной сети «ДЕТМАРТ»:

1. Уделяем максимальное внимание ассортиментной матрице, чтобы на полках всегда был востребованный товар и ни один покупатель не ушел с пустыми руками. А также принимаем участие в большинстве партнерских программ для привлечения новых покупателей.

2–3. Мы для себя решили не отказываться от программ лояльности для покупателей в сети магазинов «ДетМарт».

4. Затраты, конечно, оптимизируются. Возможно даже не сокращение, а перераспределение. Что касается персонала, то проводится пересмотр фонда оплаты труда и намечены незначительные сокращения сотрудников, можно даже сказать, единичные.

5. — Б