

Оригинальные бизнес-стратегии имеют место быть не только в красивых западных учебниках по менеджменту, но и в реалиях российского бизнеса. Это показывают кейсы отечественных компаний, успешно переживших кризис



Актуальные задачи менеджмента в кризисный период часто сводятся к тактическому управлению. Однако бывает и так, что кризис становится причиной изменения самой бизнес-модели фирмы и переосмысления ею своей стратегии. По какому пути преимущественно пошли отечественные компании в условиях экономической рецессии? Оказывается, на рынке есть самые разные варианты.

## С отложенным эффектом

По наблюдениям директора **исследовательско-консультационной фирмы «Альт» Александра Печерского**, компании можно разделить на три типа.

Первый – предприятия, по которым кризис ударил очень сильно. Это касается преимущественно таких отраслей, как финансы, строительство, автомобильная промышленность. В данной группе все изменения, вызванные кризисом, как правило, сводились к тому, что из одних проектов и активов деньги выводились для того, чтобы быть инвестированными в другие. В этом случае изменения бизнес-модели происходили редко.

Второй тип – те, кто и в кризис не потерял свои позиции. Это ритейл, ИТ, телекоммуникации. Такие фирмы развивались согласно своим стратегиям, грамотно продуманным и отработанным, у них не было необходимости не только что-то менять, но даже существенно сокращать издержки.

И наконец третий тип компаний – оказавшиеся посередине: кризис усложнил их жизнь, но положение все-таки не стало катастрофическим. Здесь в основном все «подчищали» расходы и шли по пути оптимизации бизнес-процессов.

Однако, по словам **Печерского**, по прошествии острой фазы кризиса наблюдается некий отложенный эффект: у многих предприятий, не так сильно, казалось бы, пострадавших в период экономического спада, именно сейчас возникают сложности. «С одной стороны, у них и до кризиса были внутренние проблемы, но они как-то жили и не били тревогу, а с другой – в кризис изменились внешние обстоятельства, структура отраслей, распределение сил на рынке. Возникла ситуация, когда компания теряет лидерство в отрасли, рентабельность оказывается едва ли не нулевой и становится очевидно, что с организацией что-то не так, – объясняет **Александр Печерский**. – И только в этот момент приходит понимание, что надо менять что-то в самой модели бизнеса, в структуре сбыта, организации каналов дистрибуции, позиционировании и т.д.».

Таким образом, в кризис в большинстве случаев речь шла скорее о тактических изменениях, нежели о перестройке бизнес-моделей и переосмыслении стратегий. И связано это прежде всего с отсутствием готовности руководителей компаний идти на радикальные изменения. Хотя именно поиск новых решений способен дать максимальный эффект, причем не сиюминутный, направленный на латание дыр, а устойчивый, способный вывести предприятие на новый уровень. «Новые ниши и работа с продуктовым портфелем – наиболее перспективные направления такого поиска. Это более тонкая работа, чем оптимизация процессов и сокращение издержек, но именно здесь находятся главные точки роста», – убежден **Печерский**.

## Стальная логика

Что касается конкретных кейсов компаний, то здесь можно увидеть как радикальную перестройку бизнес-модели, так и ограниченные изменения, касающиеся тактического управления. Один из ярчайших примеров первого подхода – опыт завода «Петросталь». «Мы поставляем сортамент преимущественно для автомобильной промышленности и машиностроения, – рассказывает генеральный директор „Петростали“ Игорь Корытько. – До кризиса основная задача была проста – варить сталь. Продажами этой стали как таковыми никто фактически не занимался: стояла очередь тех, кому всегда нужна наша продукция. Но в острой фазе кризиса объемы производства у наших клиентов, например у автопроизводителей, упали – у кого-то на 30, а у кого-то – на все 90%. Естественно, это больно ударило по заводу».

Иными словами, предприятие фактически оказалось на грани гибели. Первый шаг, который экстренно был предпринят, – поиск новых рынков сбыта. «Петросталь» обратила внимание на Европу, и в первую очередь, конечно, на соседей – Скандинавию и Прибалтику. «Нам очень помогло наше расположение: если для других компаний отрасли европейские страны – это дальнее зарубежье, то для нас – зона шаговой доступности. Поэтому мы переориентировались на экспорт. Собственно, в структуре сбыта завода экспорт занял около 40%», – отмечает Корытько.

Но это был лишь первый шаг – пусть эффективный, но недостаточный для выхода на новый уровень развития. «Главное, что мы сделали, – переосмыслили собственную бизнес-модель, – поделился генеральный директор. – В нашей отрасли, по сути, существуют две модели предприятия: крупный металлург, то есть производитель, который стремится к лидерству по издержкам, и сервисный металлоцентр – компания, которая не производит сталь, но предлагает разнообразную продукцию из нее, причем способна осуществить поставки в сжатые сроки. Мы задали себе вопрос: а что такое „Петросталь“? С одной стороны, мы – не крупный металлург: у нас большие издержки, мы не можем здесь конкурировать с компаниями из других регионов. С другой – мы и не металлоцентр, не склад, потому что сами производим сталь. И оказалось, что мы единственные на рынке занимаем нишу между этими двумя категориями предприятий: сами производим сталь в больших объемах, но в состоянии поставить ее при заказе не за 45 суток, как необходимо в случае работы с крупным металлургом, а за 72 часа. Поняв это, все бизнес-процессы стали выстраивать сообразно этой модели и, главное, сумели объяснить клиентам, почему работать с „Петросталью“ в ряде случаев гораздо выгоднее, чем с крупными металлургическими заводами или металлоцентрами».

В результате уже осенью 2009 года предприятие фактически вышло на докризисные объемы выпуска продукции, а со второго квартала 2010-го работает со стабильной прибылью. Это свидетельствует о том, что изменение бизнес-модели стало решением, которое спасло «Петросталь». В целом, считает Игорь Корытько, кризис оказал на тяжелую металлургию оздоравливающее действие. «Мы видим, что производительность труда в металлургической отрасли в среднем увеличилась на 20%, издержки снизились, во главе угла – удовлетворенность клиента качеством работы, а не некие абстрактные показатели вроде объема произведенной стали, и с этой точки зрения работа предприятий стала в разы более эффективной», – резюмирует он.

## Инвестировать и еще раз инвестировать

Практика «Петростали» действительно может быть названа лучшей: завод, оказавшийся в тяжелейшем положении, в результате не просто выжил, но вышел на новый уровень развития и нашел ресурсы для роста. Однако в большинстве случаев изменения на предприятиях не были столь радикальными, хотя и ориентировались на уже указанные экспертами возможности, а именно – на улучшение сервиса, большую клиентоориентированность, поиск новой ниши.

Коммерческий директор компании «Северен-Телеком» Антон Виноградов приводит пример из сферы телекоммуникаций, которая пострадала меньше, чем, например, промышленность. Однако, по его словам, и здесь кризис был ощутим: «Мы почувствовали его через своих клиентов. Кто-то вынужден был уйти с рынка, кто-то – урезать производство, кто-то – сократить издержки, и на нас как на операторе, предоставляющем услуги бизнесу, это не могло не сказаться».

Отреагировал «Северен-Телеком» на это следующим образом: с одной стороны, осуществил переход к оперативному управлению, которое позволяет более точно реагировать на изменяющиеся условия (например, отказался от годового бюджетирования в пользу трехмесячного), с другой – сделал мощный акцент на клиентоориентированность. «Мы всегда строили свою модель по принципу индивидуального подхода к каждому клиенту, но в кризис постарались еще больше приблизиться к потребителям и максимально шли навстречу их пожеланиям даже с меньшей выгодой для себя, – подчеркивает Виноградов. – Это происходило потому, что мы четко понимали: нельзя „душить“ компании, с которыми работаем. Лучше пойти на какие-то уступки или создание индивидуальных условий, чем потерять клиента из-за того, что его бизнес, „задавленный“ со всех сторон, прекратил существование».

Важно, что «Северен-Телеком» и в период кризиса не остановил инвестиции в развитие – в разработку новых продуктов и обновление оборудования. Что касается новых продуктов, то принцип клиентоориентированности оказался определяющим и здесь (например, многие компании были вынуждены отказываться от аренды офисов, а «Северен-Телеком» предложил рынку целый ряд услуг на виртуальных платформах). В целом же компания вывела в кризис около десяти новых услуг. Если же говорить о развитии технических мощностей, то, по признанию Виноградова, самым сложным оказалось убедить акционеров в том, что инвестиции в это направление должны расти, при том что повышения прибыли не наблюдалось. «Если ранее мы прирастали примерно на 100% в год, то в кризис этот показатель был значительно меньше, хотя инвестиции, наоборот, существенно увеличились, – замечает он. – В этих условиях важно было доказать акционерам, что нераспределенную прибыль необходимо инвестировать в нас, а не вкладывать в другие проекты. Хорошо, что нам это удалось».

Инвестиции в развитие не прекратила и компания «РЕСТЭК-events». Директор управляющей компании КЦ «Петроконгресс» Сергей Волков вспоминает, что как раз в 2008 году, перед самым кризисом, они определили для себя новую стратегию – из сервисной фирмы, обслуживающей выставочное объединение «РЕСТЭК», переориентироваться на собственный вид бизнеса – организацию деловых мероприятий: форумов, конференций, конгрессов. Безусловно, это требовало вложений, однако руководство пошло на этот шаг, несмотря на неблагоприятные внешние условия.

Главным из таких вложений стало создание собственной площадки для проведения деловых мероприятий – конгрессного бизнес-центра «Петроконгресс». Постепенно «Петроконгресс» стал одной из наиболее популярных площадок в городе, привлекая клиентов условиями, максимально «заточенными» под запросы бизнеса, – это залы-трансформеры, принимающие разный размер, и современное оборудование. «В кризис мы не сокращали издержки, а, наоборот, тратили деньги на новое направление. В период кризиса некоторым это казалось опрометчивым решением, но сейчас мы получаем дивиденды от вложенных средств, что показывает: ставка на инвестиции в компанию оказалась верной», – констатирует Воронков.

## **Отлично от других**

Наконец, некоторые компании не совершали каких-либо революционных шагов в плане изменения бизнес-модели, корректировки стратегии, маркетинговой политики и прочего, поскольку все эти действия ими были предприняты еще до кризиса, что, вероятно, и помогло им пройти период экономического спада без потерь.

Одна из них – книжная сеть «Буквоед». «До 2007 года нашей главной стратегической целью было стать оператором номер один на рынке книжных продаж в Северо-Западном регионе. В 2007-м эту стратегию дополнили важным пунктом – стать самым эффективным игроком на книжном рынке, причем не только региона, но и России в целом, – рассказывает начальник отдела персонала сети „Буквоед“ Павел Смирнов. – По всем финансово-экономическим показателям мы достигли этой цели. Эти амбициозные планы зафиксированы в стратегии, стали частью нашего видения будущего компании, и это позволило сконцентрировать все усилия в четко обозначенном направлении».

Один из моментов, позволивший «Буквоеду» добиться поставленной цели, – выбор стратегии культурного оператора. Иными словами, сеть стала не только продавать книги, но и обеспечивать культурный и интеллектуальный досуг своих клиентов. В рамках этой стратегии в Петербурге успешно заработали книжные клубы. Они существуют как площадки для проведения мероприятий, способных дополнить досуг современного горожанина, при том что эти же площадки работают как полноценные точки продаж. «Однако концепция культурного оператора влияет не только непосредственно на продажи книг, – поясняет Смирнов. – Это еще и выполнение определенного рода социальных функций, которые в идеале должен нести на себе бизнес. А с точки зрения маркетинга – это пример того, как можно занимать новые ниши, даже отвоевывать их у других отраслей. „Буквоед“ оттягивает какие-то ниши и на рынке телекоммуникаций, например через проект „Телевидение Буквоед“, который мы планируем к запуску, и на рынке услуг по организации мероприятий, и на рынке культурного и интеллектуального досуга». Павел Смирнов особо отмечает, что данная стратегия реализована в том числе благодаря работе с персоналом.

Акцент был сделан на нескольких моментах. Во-первых, компания четко идентифицировала для себя, что ее сотрудниками должны быть те, для кого главная ценность – саморазвитие. Идея органично вписалась в концепцию культурного оператора, избранную книжной сетью: в «Буквоеде» должны работать люди, которые не ограничивают свое пребывание в компании продажей книг, а используют его и для личностного роста. Это стало определяющим принципом и при наборе персонала, и при разработке системы его мотивации. Например, лучшие сотрудники получают в конце года бонусы, которые они могут потратить на собственное образование (это помимо обязательных программ развития, в том числе в рамках корпоративного университета). Во-вторых, выделены ключевые группы сотрудников, с которыми ведется индивидуальная, точечная, а значит, более эффективная работа. В-третьих, среди инструментария управления человеческими ресурсами выделены лишь те программы и мероприятия, которые уже доказали свою продуктивность.

Все эти меры позволили «Буквоеду» не просто выжить в кризис, но и преодолеть его с феноменальными показателями: за 2009 год рост составил 28%, при том что рынок книжных продаж в целом упал на 20%, в 2010-м прогнозируется рост на 35-40%.

## **Внутри и снаружи**

Работа с персоналом – важнейший аспект деятельности организации в период кризиса. Однако если «Буквоеду» удалось не только избежать сокращений, но и инвестировать в сотрудников дополнительные средства, то опыт других компаний более драматичен. Например, завод «Петросталь» вынужден был сократить около 30% персонала. «Безусловно, это тяжелое решение, но когда вопрос стоит в прямом смысле слова о выживании предприятия, когда есть серьезные опасения, что завтра на работу не выйдут уже не треть работников, а все, потому что выходить им будет просто некуда, тогда именно это решение оказывается единственно возможным», – признает Игорь Корытько.

С ним солидарен профессор кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета Юрий Благоев: «Как бы кощунственно это ни звучало, но главная задача бизнеса в период кризиса – выжить. Потому что от того, насколько он здоров, насколько устойчиво будет развиваться, зависят все социальные процессы. И если для выживания компании ее руководству

приходится принимать трудные и непопулярные решения, это неизбежная плата за благополучие в будущем».

В целом, как показывают рассмотренные кейсы, оригинальные бизнес-стратегии имеют место быть не только в красивых западных учебниках по менеджменту, но и в реалиях российского бизнеса. И кризис действительно в ряде случаев стал мощнейшим стимулом для того, чтобы внутри компаний начинались позитивные изменения. «Кризис, безусловно, оказывает на бизнес оздоравливающее действие, – полагает Антон Виноградов. – Он выявляет все слабые места и уже не дает компании закрывать глаза на существующие проблемы. Эти проблемы приходится решать, и здесь-то вдруг находятся направления, в которых можно и нужно расти». Его поддерживает **Александр Печерский**: «В период кризиса с рынка уходят слабые, нежизнеспособные предприятия, которые теряют способность работать эффективно. И это „очистка“ дает возможности для развития других компаний – динамичных и готовых к переменам».

Однако директор по маркетингу группы компаний «Балтийский лизинг» Евгений Колесов обращает внимание на принципиальный момент: «Да, кризис – это „очистка“, но очень часто с рынка вынуждены уходить не только компании, которые неэффективно работают и чье руководство допускает серьезные ошибки в управлении, но и те, кто стал заложником обстоятельств. Например, если клиенты фирмы уходят с рынка, то и она оказывается на грани гибели, и не по своей вине. И в этих условиях, на мой взгляд, определяющей все-таки должна быть роль государства. К сожалению, в России в кризис государство точечно поддержало лишь некоторые крупные компании, оставив весь средний и малый бизнес выплывать самостоятельно. При постоянных разговорах о том, что именно эти секторы должны быть основой крепкой, здоровой экономики, отсутствие какой-либо их поддержки показало, что слова остаются словами».

С этой точки зрения становится очевидно: чтобы бизнес был здоровым, устойчивым, развивающимся, нужны как внутренние составляющие, то есть способность самих компаний к обновлению и изменению, так и внешние, то есть институциональная среда, которая эту способность к организационным инновациям стимулирует и поддерживает.