

Экономический атлас

Стратегии развития малого бизнеса в кризисный период



ЭКСПЕРТНЫЙ ИНСТИТУТ
экономики и управления

Москва
2009

УДК 330.33.01
ББК 65.9(2Рос)09-97
С83

Экспертный совет:

П.Ю. Быков, Н.А. Гайнутдинов, Е.С. Каравай, О.А. Леонов, С.Н. Матрусов, М.А. Смирнов,
Д.М. Склизков, Е.И. Эрнандес

С83 Стратегии развития малого бизнеса в кризисный период: Экономический атлас / П.Ю. Быков, Н.А. Гайнутдинов, Е.С. Каравай, О.А. Леонов, С.Н. Матрусов, М.А. Смирнов и др. – М.: Куна, 2009. – 56 с.

ISBN 978-5-98547-036-9

Книга предназначена для предпринимателей, представителей органов государственной власти и корпораций, а также научных работников. Содержит данные о текущей ситуации в различных отраслях присутствия малого бизнеса, описание антикризисной практики в небольших компаниях и возможностей для дальнейшего развития. Информация в книге позволит бизнесменам избежать ошибок и принять своевременные решения, крупным корпорациям – обнаружить привлекательные возможности для сотрудничества с малыми предприятиями, представителям органов государственной власти – получить аналитическую систему для прогнозирования влияния своих решений на экономику.

Все права защищены. Любая часть этой книги
не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме
и какими бы то ни было средствами
без письменного разрешения владельца авторских прав.

**УДК 330.33.01
ББК 65.9(2Рос)09-97**

© Некоммерческое партнерство «Города без границ», 2009
ISBN 978-5-98547-036-9

Содержание

Предисловие	5
От авторов. Малый бизнес в России	6
Идея атласа	8
Структура атласа	9
Отраслевая карта.....	14
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	15
<i>Оптовая торговля промышленными товарами.....</i>	<i>15</i>
<i>Розничная торговля промышленными товарами</i>	<i>18</i>
<i>Оптовая торговля продовольственными товарами.....</i>	<i>20</i>
<i>Розничная торговля продовольственными товарами</i>	<i>22</i>
<i>Ремонт и обслуживание автомобилей.....</i>	<i>24</i>
<i>Ремонт бытовой техники</i>	<i>27</i>
Обрабатывающая промышленность	30
<i>Производство машин и оборудования</i>	<i>30</i>
<i>Производство металла, проката и металлических изделий.....</i>	<i>33</i>
<i>Переработка сельхозпродукции и производство продуктов питания.....</i>	<i>37</i>
<i>Деревообработка.....</i>	<i>35</i>
<i>Текстильное производство</i>	<i>40</i>
<i>Издательская и полиграфическая деятельность</i>	<i>41</i>
Строительство	44
Операции с недвижимостью	46
Транспорт	48
Что делать?.....	52



Предисловие

Вопрос выживания малого и среднего бизнеса в кризисный период стал одним из ключевых факторов экономического роста в России. На протяжении современной экономической истории малые и средние предприятия в мире наиболее эффективно адаптировались к кризисным явлениям. Это наглядно продемонстрировал период стагнации 70-х годов прошлого столетия, когда в Западной Европе численность работников малого бизнеса существенно увеличилась благодаря территориальной маневренности и возможности быстро и эффективно занимать свободные ниши на рынке, неинтересные крупным корпорациям.

Если обратиться к опыту западных стран, то малый бизнес является чемпионом по росту производительности и инновационности. Например, в Великобритании его вклад в производительность промышленного сектора за последнее десятилетие составил около 50%, а в Финляндии порядка 10% всех расходов на НИОКР — в обрабатывающей промышленности. Классический пример развития малого бизнеса, на который, наверное, следует пристально взглянуть России, — это Германия, промышленная мощь которой базируется не на крупных корпорациях, а на так называемых тайных чемпионах (*hidden champions*) — небольших семейных предприятиях, разбросанных по немецкой глубинке. Консалтинговая компания Simon-Kuchen & Partners как-то подсчитала, что из входивших в индекс DAX немецких компаний за последние десять лет исчезли с рынка более трети, а потери «тайных чемпионов» составили лишь 11%. Это фирмы вроде Hergenknecht, которая контролирует 40% мирового рынка производства проходческих щитов для туннельных работ, использованных, в частности, при строительстве Московского метрополитена.

Безусловно, на создание необходимых условий для развития малого и среднего бизнеса в Европе ушло не одно столетие, и дух инновационности и предпринимательства в небольших западных компаниях воспитывался со времен зарождения капиталистического строя. Этому способствовала и активная государственная поддержка вместе с институциональными реформами, что сейчас наблюдается и в России, хотя, как отмечает руководство страны, не всегда гладко и эффективно. Поиском способов спасения и дальнейшего развития малого бизнеса у нас сейчас занимаются многие научные и консалтинговые организации. Мы хотели дополнить общую палитру знаний конкретными рецептами, которые уже помогают владельцам малых и средних предприятий выживать и могут быть экстраполированы на другие виды бизнеса. В основе нашей работы, результатом которой стал этот атлас, лежит обширное полевое исследование, проведенное в крупнейших регионах России. Мы искренне надеемся, что собранные нами данные и сформулированные стратегии окажутся полезными при принятии решений как для предпринимателей, так и представителей всех органов власти. Наш институт продолжит работать над этой темой, включая формирование необходимой теоретической базы.

С уважением,
Наиль Гайнутдинов,
председатель Наблюдательного совета
Экспертного института экономики и управления

ОТ АВТОРОВ

Малый бизнес в России

О месте малого бизнеса в российской экономике всегда говорят с воодушевлением, на него возлагают надежды, но дальше дело не идет. В кризис такое отношение становится заметнее. Задумав этот проект, мы постарались узнать, чем живут сегодня предприниматели, как строят свой бизнес те, кто устоял перед первой волной кризиса осенью 2008 года, когда распадались крупные, в том числе очень известные организации, обладавшие огромными финансовыми и административными ресурсами и управлявшиеся высокооплачиваемыми менеджерами с огромным опытом работы.

Собрав солидный материал о методах развития малого бизнеса, его защиты, восстановления и систематизировав основные применяемые стратегии, мы отказались от публикации традиционного обзора и решили выпустить экономический атлас. Он предназначен для тех, кто хочет еще раз пройти на территорию малого бизнеса, ознакомиться с его проблемами, принять или отвергнуть предлагаемые управленческие решения, которые были выработаны его представителями за последние полгода, последовать выделенным стратегиям или сформировать собственную.

Но прежде чем рассказать об атласе, предлагаем обратить внимание на три тезиса, которые, на наш взгляд, являются ключом к обсуждению места малого бизнеса в будущей, послекризисной экономике.

1. Пространство для выстраивания стратегий у малого бизнеса ничтожно мало, как и количество стимулов к этому, что не менее важно. Каждый кризис приводит к исчезновению малого предпринимательства как явления — достаточно посмотреть на его отраслевую структуру, где преобладают компании, занятые перераспределением чужих товаров и услуг. В кризисный период они оперативно вслед за снижением оборотов сокращают персонал, объем арендуемых мощностей и площадей. В большинстве своем такие компании не владеют активами и достаточно слабо мотивированы к поиску новых путей развития. Их ключевая стратегия — «переждать», они полностью зависят от конъюнктурного цикла и конкретного крупного заказчика (административного или корпоративного). Ни о каких самостоятельности и развитии не может быть и речи. Нет активов — нет залогов — нет кредитов (либо они предоставляются под заоблачные ставки).

Даже представители предпринимательских объединений больше времени тратят на разговоры о проблемах малого бизнеса, чем об его успехах.

2. Столь же ничтожны и взаимосвязи внутри малого бизнеса. Очень незначительное число предпринимателей участвуют в деловых союзах, ассоциациях, объясняя это нехваткой времени, что тоже свидетельствует о недостаточной самостоятельности. Бизнес в России сложно сделать самодостаточным и саморазвивающимся — собственник тратит время на урегулирование возникающих проблем, бизнес выживает в режиме «ручного управления».

В результате среди ответных реакций на кризис мы не встретили ни одной (!) интеграционной, то есть никто не видит в консолидации возможности для развития и выхода на новый уровень, а вот увеличение масштабов проблем считают вполне реальным.

В таких условиях малый бизнес всегда будет оставаться малым. Нет консолидации — нет возможностей для лоббирования интересов. А переход предприятий из категории малых в категорию крупных, с котирующимися на зарубежных биржах, о чем так много сказано, невозможен. Просто потому, что кандидатов немного.

З. С точки зрения статистики, вышесказанное означает лишь то, что догнать развитые страны, где малые компании формируют ВВП до 50% и более, России в ближайшее время не суждено. Эксперты, проводящие такие сравнения, видимо, ожидают, что малый бизнес сам завоюет место под солнцем.

Его дальнейший рост сдерживают не только проблемы с приобретением и владением активами (особенно недвижимостью) и административное давление, но и как минимум еще два фактора.

Во-первых, в отсутствие диверсифицированной, меняющейся экономики, под потребности которой должны подстраиваться малые компании (а не создавать эту диверсифицированную экономику, как надеются романтики), малый бизнес постепенно «врастает» в крупные финансово-промышленные группы или чиновничьи вотчины. Чем сильнее тенденция к упрощению структуры экономики, тем хуже себя чувствует самостоятельный малый бизнес (именно это сейчас и наблюдается) и тем больше простора для коррупции на «насиженных местах».

Во-вторых, торговые границы России прозрачны и зачастую являются частью чьего-то крупного бизнеса. В результате засилье дешевого и несертифицированного, а часто и опасного для здоровья граждан импорта, убивает те ростки малого бизнеса в производстве, которые пробиваются сквозь государственное равнодушие, лишает работы жителей больших и малых городов.

Однако нам бы не хотелось присоединяться к пессимистам. Верится, что будущее у малых предприятий есть. В этом убеждаешься после первых же разговоров с теми, кто не закрыл свой бизнес, несмотря на падение спроса в два-три раза, кто сохранил свой коллектив и считает, что это его главный успех за последний год. Если есть люди, которые даже в кризис говорят о развитии, о новых цехах, подъемниках, складах, швейных машинах, то, наверное, это будущее есть. Мы надеемся, что опыт опрошенных нами предпринимателей окажется полезен и станет путеводителем для многих в это нелегкое время.

Идея атласа

Экономический атлас — это система представления информации о позициях на рынке, взаимосвязях и стратегиях малых предприятий.

Идея создания атласа заключается в том, чтобы обеспечить предпринимателей, представителей органов государственной власти и корпораций данными о текущей ситуации в различных отраслях присутствия малого бизнеса, ознакомить с антикризисной практикой в небольших компаниях и возможностями для дальнейшего развития.

Акцент на кризисных условиях сделан не случайно. Руководители страны неоднократно заявляли о важной роли малого бизнеса в восстановлении экономического роста в стране. «Малый и средний бизнес — это основа благополучия любого государства. Именно от того, насколько малый и средний бизнес будет способен противостоять кризису, зависит то, насколько быстро мы преодолеем все его негативные последствия», — недавно заявил Дмитрий Медведев.

Экономический атлас, как мы надеемся, будет способствовать выполнению этой задачи. В эпоху перемен рынок становится непрозрачным, растет недоверие между экономическими субъектами, между бизнесом и государством. Эта проблема может быть решена только благодаря обмену информацией, шагам навстречу друг другу.

Экономический атлас — часть такого диалога. Мы попросили предпринимателей из различных уголков страны поделиться своим видением ситуации, опытом преодоления проблем, вызванных кризисом, и систематизировали их в виде отраслевого каталога управленческих решений.

Атлас задуман как открытый и развивающийся продукт, позволяющий бизнесменам в других регионах избежать ошибок, принять своевременные решения, крупным корпорациям — обнаружить привлекательные возможности для сотрудничества с малыми предприятиями, представителям органов государственной власти — получить аналитическую систему для прогнозирования влияния своих решений на экономику.

Структура атласа

Атлас имеет три уровня информации: 1) отраслевой, 2) оперативный управленческий и 3) стратегический.

Он построен по отраслевому принципу и описывает основные виды экономической деятельности, которые и были использованы в качестве рубрикатора.

Выбрав интересующий вид деятельности, читатель может ознакомиться с условиями ведения бизнеса, ключевыми проблемами и путями их решения на примерах из практики российских предпринимателей.

Заинтересованный читатель может отправиться на следующий уровень и найти описание стратегий развития, доступных для предпринимателей в различных отраслях экономической деятельности.

Наполняя информацией третий, стратегический уровень, мы не рассчитывали на универсальность описанных стратегий развития. Существует множество нюансов, которые «ускользают» при составлении управленческих формул и будут сильно отклонять компанию от выбранного курса. Поэтому, предоставляя описание условий реализации конкретной стратегии, мы отказались от общего их ранжирования, дабы не давать готовых рецептов успешного бизнеса.

Как и любой другой, экономический атлас основан на первичной информации, полученной в ходе подробных интервью с руководителями и собственниками малых предприятий, представляющих основные виды экономической деятельности.

В качестве главного критерия для отбора респондентов мы приняли численность работников, занятых в их компаниях (см. табл. 1). Обеспечение занятости — одна из наиболее важных функций предпринимательства, кроме того, численность занятых определяет способ управления компанией (а также является характерной отличительной чертой малого бизнеса от крупного). В исследовании мы сфокусировались на компаниях с численностью работников от 10 до 100 человек.

Исследование было ограничено крупными городами, где сосредоточено большинство малых предприятий. Вместе с тем мы решили не анализировать ситуацию в Москве и Санкт-Петербурге, рынки которых хотя и оказались подвержены кризисным шокам, но не в такой мере, как в других субъектах РФ. Различаются у них и механизмы приспособления малого бизнеса к новым условиям. Поэтому опрос был проведен в городах: Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Ярославль, Белгород, Ижевск, Екатеринбург, Тюмень, Томск, Новосибирск, Иркутск и Кемерово.

В ходе исследования мы обсуждали с предпринимателями негативные и позитивные проявления кризиса в их компаниях и отрасли в целом, а также изменения, которые последовали как реакция на неблагоприятные события по отдельным функциональным блокам (см. рис. 1 на стр. 11):

а) производственная политика (организация основного бизнес-процесса, работа с поставщиками);

б) коммерческая политика (организация продаж и работы с потребителями), включая ассортиментную (изменение номенклатуры и позиционирования товаров и услуг) и ценовую политику (изменение цен на отдельные товары и услуги, схем ценообразования);

в) финансовая политика (работа с издержками, взаимодействие с банками и инвесторами);

Таблица 1. Структура МСБ в России

Виды экономической деятельности	Численность занятых, % от общего количества работающих на малых предприятиях	Число предприятий, % от общего количества малых предприятий
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования: • оптовая торговля промышленными товарами; • оптовая торговля продовольственными товарами; • розничная торговля промышленными товарами; • розничная торговля продовольственными товарами; • ремонт автотранспортных средств; • ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования	26,1	29,7
Обрабатывающие производства: • производство продовольственных товаров; • целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность; • производство машин и оборудования, включая электрооборудование, электронное и оптическое оборудование; • производство металла, проката и металлических изделий; • деревообработка; • текстильное и швейное производство	18,1	15,0
Строительство	16,2	13,4
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	16,9	19,5
Транспорт	5,6	6
ИТОГО в 5 крупнейших отраслях	82,9	83,6
Прочие	17,1	16,4

Источник: данные Росстата на 01.01.2009

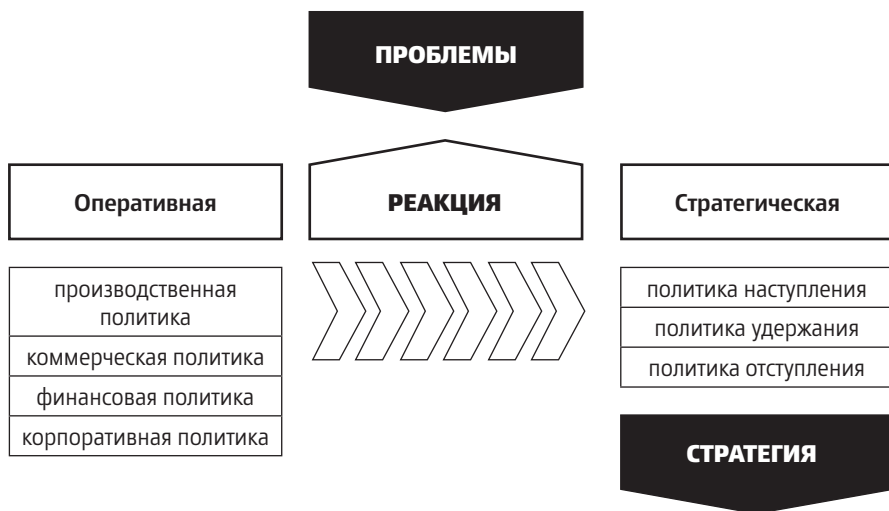


Рисунок 1. Формирование стратегии малых предприятий в кризисных условиях

г) корпоративная политика (изменение технологий управления компанией, персоналом).

В исследовании антикризисной практики малых предприятий мы последовательно проанализировали основные проблемы, препятствующие дальнейшему развитию (1-й уровень атласа), и реакцию на них компаний, заключающуюся в определенном наборе управленческих решений для приведения бизнеса в соответствие с новыми рыночными условиями. Все ответные реакции на проблемы, вызванные кризисом, мы разделили на оперативные, ориентированные на оптимизацию деятельности и балансирование доходов и расходов (2-й уровень атласа), и стратегические, направленные на развитие компании и расширение ее доходной базы (3-й уровень атласа).

Оперативные мероприятия малых предприятий мы классифицировали с точки зрения указанных четырех групп политик (производственная, коммерческая, финансовая и



Рисунок 2. Стратегические проблемы развития малого бизнеса в кризисный период

Таблица 2. Общие условия формирования стратегий

Стратегии	Условия формирования
Стратегии минимизации издержек	
Экономия на масштабах	Затрудняется отсутствием уверенности в будущем, в контрагентах, ожиданиями снижения цен
Удешевление товара	Возможно за счет снижения цен на сырье, отказа от дополнительных сервисов и привилегий для клиентов, упрощения функционала (фасонов, фасовки) изделий, сокращения числа посредников, снижения издержек, прежде всего зарплаты. Большим плюсом является возможность получения товарного кредита от поставщиков
Оптимизация производства	Возможна в связи с тем, что в условиях падения спроса и замедления оборачиваемости средств издержки от простоя из-за перенастройки производственного процесса фактически отсутствуют (в отличие от периода экономического роста). Плюсом является появление на рынке труда большого числа специалистов, способных привнести в малые компании более эффективные технологии
Стратегии дифференциации	
Повышение качества товара	Невозможно без оптимизации производства. Спрос на качество растет вместе с увеличением сроков бизнес-планирования, а сейчас обратная тенденция
Повышение качества обслуживания	Возможно на умеренно конкурентных рынках, где борьба за клиента сохраняется, однако клиент еще не диктует условия. Является шагом к диверсификации, от которой отличается только тем, что дополнительная услуга (привилегия, бонус) не включена в прейскурант
Специализация	Маловероятна в условиях всеобщей тенденции к диверсификации. Однако окажется востребованной, как только ситуация в экономике стабилизируется, поскольку одновременно дает возможности для сокращения издержек за счет экономии на масштабах
Стратегии диверсификации	
Диверсификация	Возможна из-за необходимости: • расширить доходную базу за счет комплексного обслуживания клиентов; • загрузить производственные мощности; • компенсировать нарушение финансовых и торговых потоков на рынке

корпоративная). Оперативные решения, принятые для сохранения бизнеса «на плаву», как правило, и формируют новую стратегию компании (см. табл. 2).

Они различаются в зависимости от того, какие именно стратегические проблемы наиболее остро проявились в конкретной отрасли, компании. Мы выделили три вида таких ответных стратегий, которые направлены прежде всего на перераспределение падающего спроса за счет низких издержек и невысоких цен либо лучшего обслуживания клиентов (см. рис. 2 на стр. 11). Вместе с тем, нужно отметить, что, в отличие от крупных компаний, малые редко используют только одну стратегию, как правило, это микс из нескольких стратегий. Кроме того, малые компании не всегда целенаправленно двигаются к реализации стратегии, наоборот, они могут оперативно отказаться от нее (из-за ограниченных ресурсов) или выбрать новое направление развития в связи с открывшимися возможностями (финансовыми, административными и т.д.).

1. Стратегии минимизации издержек ориентированы на сокращение расходов компании, опережающее падение доходов. Кроме того, минимизация издержек помогает «затыкать» финансовые бреши, возникшие из-за резкого уменьшения доступности товарного и банковского кредитов.

2. Стратегии дифференциации направлены на выделение компании среди конкурентов благодаря предоставлению дополнительных услуг, товаров и услуг повышенного качества (впрочем, в отличие от докризисного периода, цена все равно будет играть роль).

3. Стратегии диверсификации предполагают расширение продуктового ряда и увеличение числа источников дохода и используются, как правило, если издержки компании уже оптимизированы. Кроме того, в условиях ухудшающейся логистики и растущего количества нарушений обязательств контрагентами диверсификация позволяет стабилизировать производственный процесс в компании за счет самообеспечения материалами и услугами, критичными для стабильности производства, которые в период роста было выгоднее закупать на стороне.

Отраслевая карта

Отраслевая карта — это ключ к последующему анализу видов экономической деятельности малых предприятий. Она отражает ожидания опрошенных нами предпринимателей относительно привлекательности и конкурентоспособности бизнеса (см. рис. 3). Их ответы мы разместили в матрице Shell/DPM (DPM — Direct Policy Matrix — матрица направленной политики), которая описывает сценарии развития того или иного бизнеса¹.



Рисунок 3. Отраслевая карта

- 1 — Оптовая торговля промышленными товарами.
- 2 — Оптовая торговля продовольственными товарами.
- 3 — Розничная торговля промышленными товарами.
- 4 — Розничная торговля продовольственными товарами.
- 5 — Ремонт автотранспортных средств.
- 6 — Ремонт бытовых изделий.
- 7 — Производство продовольственных товаров.
- 8 — Издательская и полиграфическая деятельность.
- 9 — Производство машин и оборудования.
- 10 — Производство металла, проката и металлических изделий.
- 11 — Деревообработка.
- 12 — Текстильное и швейное производство.
- 13 — Строительство.
- 14 — Операции с недвижимостью.
- 15 — Транспорт.

¹ Матрица Shell изначально разрабатывалась для анализа корпоративного портфеля проектов и стратегий, поэтому вместо конкурентоспособности мы использовали критерий конкурентности вида деятельности.

Оптовая и розничная торговля

**ремонт автотранспортных средств,
мотоциклов, бытовых изделий и предметов
личного пользования**

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ТОВАРАМИ

Ключевая проблема для оптовых компаний — нарушение финансовых потоков на рынках. Важным фактором существования оптового звена является наличие отсрочек платежей производителей и крупных оптовых компаний, а также собственных отсрочек для розничных компаний и промышленных потребителей. Банкротство крупных потребителей (или намеренное затягивание с выплатами) вызвало волну банкротств среди оптовых компаний, оказавшихся перед фактом отмены отсрочек со стороны поставщиков и невозможности закупать новые партии товаров.

При этом для сохранения бизнеса многие поставщики увеличили объем прямых продаж в обход оптового звена, что также способствовало оттоку с рынка наиболее слабых игроков. В наибольшей мере это затронуло оптовые компании, работавшие с продукцией российских производителей, тогда как в сегменте оптовых продаж импортных товаров такой фактор оказался менее значителен (в силу того, что зарубежные поставщики не могут столь быстро перестроить канал продаж).

Сокращение закупаемых партий товаров привело к росту накладных издержек у оптовых компаний и в итоге — к падению их рентабельности.

Основные усилия оптовиков сейчас направлены на поддержание достаточного ассортимента, особенно дешевой продукции, и поиск возможностей для предоставления отсрочек платежей покупателям.

Обеспечить большой ассортимент на складе способны только те компании, которые в первые месяцы кризиса не столкнулись с крупными неплатежами клиентов и сохранили ликвидность. Компании же, не обладающие достаточной ликвидностью, более активно используют торговлю через каталог, выполняя лишь предоплаченные заказы.

Представители оптовых компаний отмечают, что появляются новые возможности для восстановления ликвидности благодаря более тесной работе с поставщиками и производителями, которые готовы предоставлять дополнительные скидки (весной многие из них уже вернулись к докризисным отсрочкам платежей). За счет этого оптовики даже при меньших оборотах могут сохранить размер прибыли.

В качестве стимулирующей меры для потребителей оптовые компании активно используют скидки в денежной или товарной форме, а также дополнительные привилегии в виде доставки. В то же время отмечается, что предоставление больших скидок не стимулирует спрос, так как промышленные заказчики осуществляют закупки под производство конкретных партий товаров и не заинтересованы в приобретении запасов, пусть и по более выгодной цене.

Дополнительные возможности оптимизации оптовым компаниям сегодня дает рынок недвижимости. Те из них, которые содержали несколько складов или располагали их в неудобном месте, сегодня могут найти более подходящие площади и, соответственно, получить дополнительную экономию за счет сокращения логистических издержек.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Оптовая торговля мебельной фурнитурой. О том, как «переиграть» конкурентов

Как и большинство оптовиков, компания столкнулась с падением объемов заказов и отменой отсрочек платежей со стороны поставщиков. Сохранить ликвидность удалось за счет практически полной отмены отсрочек потребителям — мебельным фабрикам и организациям, торгующим мебельной фурнитурой в розницу. Это позволило временно согласиться на условия поставщиков и закупать фурнитуру по предоплате. Однако, продемонстрировав свою платежеспособность поставщикам, компания через несколько месяцев смогла вернуться к отсрочкам платежей. Кроме того, благодаря тому, что цикл закупки товаров не был прерван, удалось привлечь новых клиентов, перешедших от менее удачливых коллег.

Компания отказалась от демпинга цен и снижения своей наценки. Вместо этого она частично переключилась на более дешевый ассортимент. Оперативное информирование клиентов о таких товарах и помощь в их тестировании на производстве позволили нарастить объемы продаж новой номенклатуры и добиться больших скидок от поставщиков. В результате при общем падении оборота компании удалось поднять рентабельность операций и сохранить прибыль на докризисном уровне.

Для удержания клиентов была разработана система товарных бонусов, обеспечивающая клиента не денежной скидкой, а «премированием» дополнительной партией товара на сумму бонуса. Кроме того, для одних групп клиентов были разработаны дополнительные привилегии в виде доставки продукции, для других (прежде всего, мебельных фабрик) — возобновлена программа небольших отсрочек платежей, чтобы они успели произвести продукцию под конкретные заказы и выручить средства.

Дополнительный ресурс экономии компания ожидает получить от объединения своих разрозненных складов — благодаря увеличению предложения на рынке недвижимости появилась возможность подобрать необходимые помещения по приемлемой цене.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Не может широко использоваться ввиду сильного падения объемов торговли, в результате чего даже крупные оптовые компании готовы отказываться от минимальных партий закупаемого у них товара. Доступна на тех рынках, где в первую очередь за счет демпинга можно «выдавить» слабых конкурентов и сохранить объемы бизнеса. Однако требует наличия финансовых ресурсов для проведения длительной демпинговой атаки, чтобы конкуренты не смогли перебить своими предложениями краткосрочные скидки. Кроме того, необходим большой штат коммерческой службы. Как правило, применяется сбытовыми

филиалами крупного производителя, имеющими доступ и к товарному кредиту, и к ассортименту. Может быть также реализована при торговле по каталогу за счет направленного формирования пула заявок (фокусирование их на небольшом перечне товаров и услуг) с помощью агрессивной коммерческой службы.

2. Удешевление товара.

Возможно за счет сокращения числа посредников и, соответственно, наценки на стоимость, установленную заводом — в этом заинтересованы и производители продукции. Большим плюсом является наличие товарного кредита. Однако использование этой стратегии затрудняется двумя обстоятельствами. Во-первых, в нестабильных условиях высоки риски банкротства поставщиков, придерживающихся стратегии низких цен. Во-вторых, постоянное обновление ассортимента за счет новых поставщиков дешевых товаров чревато репутационными рисками для оптовой компании.

При работе с розницей могут возникнуть и финансовые обременения в виде платы торговым сетям за новый ассортимент. Непосредственно в оптовом звене можно отказаться от сопутствующих услуг, например современной упаковки, и предлагать клиентам товар на условиях самовывоза со склада (распространенная форма работы на многих промышленных рынках в 1990-е годы). Однако эффективность будет невысокой, так как в итоге эта стратегия приведет к росту издержек партнера.

3. Оптимизация производства.

Не дает быстрого эффекта. Предполагает вовлечение в принятие решений персонала компании и большее участие руководства в оперативной деятельности. В коммерческой службе проявляется в универсализации сотрудников (отказе от специализации на конкретных группах товара).

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Маловероятно. По сути, такая стратегия противоположна удешевлению товара. Требуется тесная кооперация с поставщиком, например в части предоставления дополнительных гарантий клиентам.

2. Повышение качества обслуживания.

Предполагает прежде всего предложение клиентам логистических услуг, а именно частичную или полную передачу клиентом на аутсорсинг функции поставок. Реализуемо в случае, если клиенты используют узкий спектр продукции, полностью обеспечиваемый поставщиком.

Может стать альтернативой стратегии удешевления товаров. Позиционирование через демпинг не слишком удачно, тогда как установление умеренной цены с предоставлением клиентам большого количества бонусов более выигрышно (такими бонусами могут быть дополнительные партии товара, бесплатные транспортные и консультационные услуги).

3. Специализация.

Недостаточно удачна в кризисный период ввиду общего падения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию ассортимента. Специализация на торговой марке производителя является, скорее, продолжением стратегии экономии на масштабах. Специализация на канале сбыта, например торговле по каталогу (выполнение поставок «под заказ»), не требует осуществления больших инвестиций и постоянных накладных расходов.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Направлена на расширение спектра продаваемых товаров и услуг и предоставление дополнительных опций к имеющимся услугам.

В отдельных случаях расширение бизнеса может происходить за счет продуктов и услуг поставщиков или посредников. Вполне вероятно, что эта стратегия может реализоваться вынужденно, например в результате получения контроля над производителем или розничной точкой.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ТОВАРАМИ

Спрос сохранился лишь на отдельные виды промышленных товаров повседневного спроса — одежду, текстиль и обувь. Спрос на прочие товары — строительные, полиграфические, электронные и бытовые — определяется уровнем благосостояния населения и в настоящее время снижен.

Для промышленных товаров характерна высокая зависимость от импорта. Девальвация вызвала необходимость повышения цен, что на фоне падения доходов населения привело к «вымыванию» элементов цивилизованной розничной торговли и усилению привлекательности рыночной торговли, способной обеспечить более низкие цены.

Кроме того, нарушение финансовых связей привело к сбоям поставок импортных товаров. Очевидный стимул получила российская продукция, которая, однако, также распространяется в основном через рынки. В результате многие розничные операторы испытывают трудности с ассортиментом — дефицит импорта не может быть компенсирован российскими товарами.

Небольшое исключение составляют филиалы и дистрибьюторы производителей промышленных товаров, которые не могут проводить гибкой коммерческой политики, однако в рамках сбытовой цепочки поддерживаются поставщиками — скидки и отсрочки платежей, совместные маркетинговые акции. Преимуществом розничной точки является сам факт наличия товара, так как многие магазины, торговавшие импортными продуктами, столкнулись с нарушениями сроков поставок и оказались с пустыми полками.

Основным направлением для оптимизации розничной торговли промышленными товарами является снижение издержек на аренду и оплату труда. Однако на фоне падения спроса этих мер недостаточно. Чтобы соответствовать запросам клиентов, компании вынуждены обновлять ассортимент, включая в него более дешевые товары от отечественных производителей.

Стимулирование продаж путем предоставления скидки оказывается не вполне эффективным. Число клиентов ограничено, и привлечь новых не представляется возможным. В этой связи розничные компании предлагают клиентам дополнительные услуги — транспортные, сервисные (например, строительно-ремонтные) и др.

Таким образом, розничная торговля промышленными товарами оказалась под ударом кризиса. Основные возможности выживания заключаются либо в упрощении ассортимента при монопольном положении на локальном рынке, либо в интеграции в бизнес оптовых или сервисных компаний.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Розничная торговля женским бельем. О замещении импорта

Компания является дистрибьютором крупного белорусского производителя. В отличие от конкурентов, в кризис она получила новые конкурентные преимущества.

Во-первых, спрос сместился в более демократичный сегмент, и покупатели стали отказываться от дорогой продукции, прежде всего импортной. Во-вторых, у импортеров возникли трудности с обеспечением необходимых объемов поставок в розницу (из-за задержек на таможнях и финансовых проблем отдельных операторов). Многие из них были вынуждены закрывать магазины, так как торговать было нечем.

Компания, наоборот, смогла предложить и более доступные цены, и достаточный ассортимент продукции. Тем не менее, спрос упал почти в два раза. Чтобы стимулировать покупателей, компания постепенно сократила цены до 30% вслед за снижением цен поставщика. Дальнейшее снижение не повысит спрос, хотя может вызвать кратковременный ажиотаж, который закончится непрогнозируемым провалом продаж.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Не может широко применяться ввиду ограниченности ресурсов малых предприятий, торгующих промышленными товарами в розницу. Наоборот, прослеживается тенденция к минимизации закупаемых партий для сохранения ликвидности.

Альтернативный сценарий предполагает сужение ассортиментного ряда, что противоречит предпочтениям потребителей (сформированным еще в докризисный период), которым удобнее делать все необходимые покупки в одном месте.

2. Удешевление товаров.

Реализация подобной стратегии в течение длительного времени осложняется двумя обстоятельствами. Во-первых, в нестабильных условиях высок риск банкротства поставщиков, придерживающихся стратегии низких цен. Во-вторых, постоянное обновление ассортимента за счет новых поставщиков дешевых товаров чревато репутационными рисками для магазина.

Минимизация издержек за счет отказа от сопутствующих услуг, например бесплатных пластиковых пакетов и упаковки, не позволит добиться существенной экономии, однако может отпугнуть клиентов.

3. Оптимизация производства.

Вряд ли окажется эффективной в небольшой розничной компании, где основные процессы находятся в режиме «ручного управления» и поэтому слабо восприимчивы к управленческим инновациям.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Может оказаться плодотворным, однако использование этой стратегии в современных условиях автоматически означает согласие предпринимателя с падением объемов бизнеса. Может рассматриваться как стратегия реструктуризации проблемной компании либо применяться в сочетании с другими стратегиями.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами (например, абонентское обслуживание оборудования, дополнительные гарантии, доставка, пуско-наладочные и строительно-ремонтные работы) может использоваться на рынках строительных материалов, бытовой техники, авто- и мототранспорта, спортивных товаров и т.д.

3. Специализация.

Отказ от части ассортимента и торговых марок может входить в мероприятия стратегии экономии на масштабах.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Применение во многих случаях затруднено, так как ассортимент за период экономического роста был сильно «раздут» и сейчас стоит задача его оптимизации. Многие компании проводят оптимизацию в еженедельном и ежемесячном режиме, отказываясь от «залежавшихся» товаров.

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

Основные проблемы оптового звена — это нарушение финансовых потоков и падение спроса. Однако в отличие от компаний, специализирующихся на промышленных товарах, «продуктовые» оптовики вынуждены более активно оптимизировать свою деятельность, так как работают с товаром, имеющим ограниченный срок реализации.

Намеренное затягивание с выплатами со стороны крупных потребителей (прежде всего, торговых сетей) вызвало волну банкротств среди оптовых компаний, столкнувшихся с отменой отсрочек поставщиками и невозможностью закупать новые партии товаров.

При этом для сохранения бизнеса многие поставщики увеличили объем прямых продаж в обход оптового звена, что также способствовало оттоку с рынка наиболее слабых игроков.

В наибольшей мере это относится к компаниям, которые работали с продукцией российских производителей.

Многие оптовые компании, по сути, вытеснены в нишу обслуживания мелкорозничной торговли, пытаясь обеспечивать своих клиентов полным ассортиментом. Сокращение закупаемых партий товаров привело к росту накладных издержек и в итоге к падению их рентабельности.

Основные усилия оптовых компаний сейчас направлены на поддержание достаточного ассортимента, особенно дешевой продукции, и поиск возможностей для предоставления отсрочек покупателям. В отличие от рынка промтоваров на продовольственном рынке практически не осуществляются предоплаченные оптовые сделки «под заказ».

Дополнительный фактор нестабильности для продовольственных оптовиков — непредсказуемость доступного объема и качества многих первичных продуктов (особенно морепродуктов), обуславливаемая погодными и прочими факторами, отсутствующими на рынке промтоваров.

Критически важным является ужесточение контроля за складскими остатками (особенно с коротким сроком годности).

Дополнительные возможности оптимизации оптовым компаниям сегодня дает рынок недвижимости. Те из них, которые содержали несколько складов или располагали их в неудобном месте, сегодня могут найти более подходящие площади и, соответственно, получить дополнительную экономию за счет сокращения логистических издержек.

Впрочем, универсальные складские площади подходят не для всех категорий продовольственных товаров, что снижает их мобильность.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Оптовый поставщик кофе. О том, какие ошибки не следует допускать во время кризиса

В кризисный период руководство компании запаниковало и допустило массу ошибок, которые оказали негативное влияние на бизнес и потребовали дополнительных финансовых вливаний со стороны собственников.

Основной ресурс оптовика — это персонал и клиенты. Тем не менее, в компании временно провели сокращение персонала и снизили зарплату, что весьма негативно отразилось на лояльности клиентов. Вслед за этим компания подняла цены на свою продукцию (отчасти этот шаг был обусловлен девальвацией), что привело к оттоку клиентов и резкому падению объемов продаж. Кроме того, компания не разгрузила своевременно склад. От товаров с ограниченным сроком годности важно оперативно избавляться, однако вместо этого компания повысила цены на весь спектр продукции. В результате на складе образовался избыток товаров с истекающими сроками хранения, что вынудило компанию к их распродаже по очень низкой цене.

Чтобы выжить в новых условиях, компании пришлось через несколько месяцев снизить цены и на основной ассортимент, а также скорректировать коммерческую политику. В частности, дополнительные усилия были направлены на продажи в мелкорозничном сегменте, где компания могла обеспечить весь необходимый ассортимент кофейной продукции, сместив прочих поставщиков.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Предполагает сокращение числа позиций внутри отдельных категорий товаров. Может широко использоваться, так как конечные потребители сейчас в большей степени ориентируются на стоимость товара, нежели на торговые марки и возможность выбора между ними. Для розничной торговли оптимизация ассортимента тоже выгодна. Важными элементами стратегии являются управление объемом складских запасов и активная дисконтная политика по товарам с коротким сроком годности.

2. Удешевление товара.

Возможно за счет сокращения числа посредников и, соответственно, наценки на заводскую цену — в этом заинтересованы и производители продукции. Большой плюс — наличие товарного кредита.

Использование осложняется двумя обстоятельствами. Во-первых, в нестабильных условиях высок риск банкротства поставщиков, придерживающихся политики низких цен. Во-вторых, постоянное обновление ассортимента за счет новых поставщиков дешевых товаров чревато репутационными рисками для оптовой компании. При работе с розницей могут возникнуть финансовые обременения в виде платы торговым сетям за новый ассортимент. Непосредственно в оптовом звене можно отказаться от сопутствующих услуг, например современной упаковки, и предлагать клиентам товар на условиях самовывоза (достаточно распространенная форма работы на многих промышленных рынках в 1990-е годы). Однако эффективность такой стратегии будет невысокой, так как в итоге приведет к росту издержек партнера. Эта политика почти неприменима к торговым сетям, диктующим оптовым компаниям условия сотрудничества.

3. Оптимизация производства.

Является более востребованной, чем при торговле промышленными товарами. Особенно важен контроль за складскими запасами с ограниченным сроком годности.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Маловероятно. По сути, противоположна стратегии удешевления товара, в то время как спрос на более дорогие и качественные товары снижается.

2. Повышение качества обслуживания.

Предоставление клиентам прежде всего логистических услуг, предполагающее частичную или полную передачу клиентом на аутсорсинг функции поставок. Реализуемо в случае, если клиенты используют узкий спектр продукции, полностью обеспечиваемый поставщиком.

Может стать альтернативой стратегии удешевления товаров. Позиционирование через демпинг не слишком удачно, тогда как установление умеренной цены с предоставлением клиентам большого количества бонусов более выигрышно (такими бонусами могут быть дополнительные партии товара, бесплатные транспортные и консультационные услуги).

3. Стратегия специализации.

Не является достаточно удачной в кризисный период ввиду общего падения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию ассортимента. Специализация на торговой марке производителя является, скорее, продолжением стратегии экономии на масштабах.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Позволяет максимально полно удовлетворять запросы потребителей и тем самым увеличивать долю в портфеле их закупок. Однако потребует дополнительных финансовых ресурсов.

Усилить позиции оптовой компании на рынке и стабилизировать ее финансовые потоки поможет выход на розничный рынок или, наоборот, приобретение производственных мощностей.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

На розничной торговле кризис отразился в меньшей степени, чем на других отраслях экономики. Падение спроса не превышает 15–20%, хотя наблюдается снижение суммы среднего чека и структура спроса изменяется в пользу более дешевой продукции.

Как и в прочих отраслях, компании испытывают определенный недостаток финансовых ресурсов для обновления ассортимента и развития. Увеличиваются сроки оборачиваемости. Нередко меняются поставщики и происходят сбои в поставках.

Являясь «кошельком» продовольственного рынка, торговые сети выигрывают не только за счет устойчивого спроса, но и благодаря наличию рычагов влияния на контрагентов, что позволяет решать задачи как выживания, так и развития и максимизации прибыли.

Основные направления оптимизации деятельности затрагивают финансовую и производственную политику. Поддержание ликвидности требует сокращения товар-

ных запасов (в том числе за счет увеличения частоты поставок), увеличения периодов отсрочки платежей для поставщиков и приведение их в соответствие со сроком оборачиваемости товара в магазинах (прежде всего, по товарам с меньшей ликвидностью), а также замены или отказа от поставщиков, которые не способны выдержать условия поставок (вплоть до вывода товара из ассортиментной матрицы при отсутствии альтернативы).

Дополнительные мероприятия: проведение совместно с поставщиками рекламных акций по отдельным позициям; достижение договоренности с поставщиками о мерах оперативного стимулирования спроса на товары с коротким сроком годности; поиск товаров, замещающих импортные, в связи с нестабильностью поставок и ростом цен на них.

Малому бизнесу в розничной торговле приходится конкурировать с крупными торговыми сетями, поэтому критичной является ценовая политика. Ее элементами являются сокращение наценки на социально значимые товары (соль, мука, сахар, хлеб, птица), удержание цен на них на уровне или ниже, чем в крупных гипермаркетах, а также увеличение числа товаров, задействованных в различных акциях, в том числе с участием поставщиков.

Несмотря на более выгодное положение розничных торговцев по сравнению с поставщиками, им также приходится оптимизировать расходы, что проявляется в ужесточении требований к персоналу, проведении разъяснительной работы с линейным персоналом, направленной на сокращение списаний некондиционного и просроченного товара (прежде всего за счет оптимизации размещения товара в торговом зале и более ответственной работы сотрудников), а также общей экономии на электричестве, расходных материалах и т.д.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Розничная сеть. О работе с персоналом

На уровне небольших торговых сетей уже практически невозможно усилить контроль над персоналом, чтобы добиться повышения производительности или снижения издержек. Необходимы идеологические механизмы, стимулирующие ответственность и самоконтроль. И здесь можно привести в качестве примера несколько удачных ходов.

Во-первых, сотрудники должны осознавать, что они зарабатывают свою зарплату, а не получают ее. Например, за счет бережного обращения с товаром снижается доля списаний (срезы с колбасы можно сделать в один миллиметр, а можно больше) и растет прибыльность магазина, а, значит, и вероятность премиальных выплат.

Чтобы донести эту информацию до сотрудников, в компании разработали специальную обучающую программу о том, что такое издержки и потери, как их избежать силами самих сотрудников.

Кроме того, чтобы ускорить и улучшить доведение до линейного персонала оперативных задач, в компании стали проводить расширенные совещания с участием администраторов смен. Естественно, директор магазина тоже добивается достижения задачи и контролирует ее исполнение, однако участие администраторов упрощает этот процесс, так как они делятся своими сомнениями, задают вопросы, которые для управленцев не всегда очевидны.

И, конечно, важен мотивирующий фактор общения с высшим руководством компании.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Предполагает сокращение позиций отдельных категорий товаров. Может быть обоюдо-выгодна для розничной торговли и оптовых поставщиков. Важным элементом стратегии является контроль качества позиций, которые остаются в продаже. Требуется управление объемом складских запасов и активная дисконтная политика по товарам с коротким сроком годности.

2. Удешевление товара.

Возможно за счет сокращения числа посредников и, соответственно, наценки на заводскую цену — в этом заинтересованы и производители продукции. Большой плюс — наличие товарного кредита. Непосредственно в оптовом звене можно отказаться от сопутствующих услуг, например пластиковых пакетов, фасовки и упаковки, нарезки, консультантов в торговом зале, что также будет способствовать установлению более низких цен. Однако общий эффект будет не настолько велик, чтобы жертвовать покупателями, которых данные меры отпугнут.

3. Оптимизация производства.

Предполагает определенные инвестиции, однако привлекает покупателей и позволяет добиваться серьезного сокращения издержек (например, за счет снижения объемов списаний и некондиционного товара). Требуется вовлечения персонала в процесс принятия управленческих решений.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Далеко не самая востребованная стратегия в кризис из-за смены предпочтений покупателей в пользу более дешевых товаров. По сути, противоположна стратегии удешевления товара.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами на продовольственном рынке как самостоятельная стратегия несостоятелен ввиду ограниченного спектра возможных услуг для населения (даже в период экономического роста не сформировался рынок доставки продуктов питания).

3. Специализация.

В продовольственной рознице в докризисный период эта стратегия ориентировалась на получение «премии» за счет специализации и, как декларировалось, лучшего, профессионального качества товаров. Получать премию во время кризиса сложно, поэтому в большей мере будет востребовано сочетание стратегий специализации и минимизации издержек.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Диверсификация затруднена, так как ассортимент в период экономического роста был «раздут» и сейчас стоит задача его оптимизации. Многие компании проводят ее еженедельно и ежемесячно, выводя из ассортимента невостребованные товары.

РЕМОНТ И ОБСЛУЖИВАНИЕ АВТОМОБИЛЕЙ

Снижение спроса на ремонтные услуги составило 30–40%. Основной негативный фактор — общий спад на автомобильном рынке. Наиболее резко сократился объем зака-

зов от корпоративных клиентов, многие из которых либо закрылись, либо существенно сократили деятельность.

Со стороны частных клиентов спрос уменьшился, однако не так сильно — люди не могут позволить себе купить новый автомобиль, поэтому стали больше времени уделять ремонту. Вместе с тем в автосервис стараются обращаться только с серьезными поломками, чтобы сэкономить.

Усилилась конкуренция частных мастеров, которые могут выполнять ремонт и техническое обслуживание автомобилей дешевле.

Девальвация рубля привела к росту стоимости запчастей к импортной технике до 30%, в результате чего компаниям приходится пересматривать тарифы. Увеличились сроки ремонта из-за нарушения логистики импортных поставок. На время исполнения заказов также влияет нежелание компаний держать большие складские запасы запчастей.

Для авторемонтной компании важно оптимизировать распределение нагрузки в течение дня и недели, чтобы обслужить максимум клиентов минимумом персонала, а также иметь возможность держать складские запасы для оперативного выполнения заказов.

Для оптимизации нагрузки используются сменное обслуживание, в т.ч. в ночное время, система приема заказов. Многие компании полностью перешли на сдельную оплату.

Ситуация с поставщиками запчастей находится вне зоны влияния автосервисов. Число крупных и надежных поставщиков качественных деталей и агрегатов ограничено, и компании вынуждены подстраиваться под их условия. Показательно, что в автосервисах отмечают проблемы с поставками в том числе российских запчастей, что объясняется трудностями как у оптового звена, так и у производителей, которые больше ориентированы на работу со сборочными заводами, нежели на удовлетворение розничного спроса на запасные части для ремонта автомобилей.

Это не позволяет держать на складе весь спектр необходимых запчастей, поэтому значительная их часть заказывается через каталог, что увеличивает сроки ремонта, хотя и позволяет сервисной компании удерживать меньшие, по сравнению с другими сервисами, цены. Обеспечение стандартного запаса запчастей, как правило, могут позволить себе лишь сервисные подразделения дилеров крупнейших зарубежных автопроизводителей, для которых это является обязательным требованием.

Одна из ниш, на которую сейчас обращают внимание многие авторемонтные мастерские, — это обслуживание парка государственных органов и крупных компаний. Для участия в тендерах приходится нанимать специальных менеджеров, отслеживающих их проведение и обеспечивающих подготовку необходимой документации.

Другая крупная ниша — это обслуживание парка транспортных и производственных компаний, для которых стало невыгодно содержать собственные сервисные службы, в то время как расценки на аутсорсинг этой функции снизились.

Ранее привлекательная ниша — обслуживание автомобилей по страховым случаям — сегодня сопряжена с большим риском в связи с задержками выплат страховыми компаниями. Вторая проблема — расхождение между оценкой ущерба страховщиком и фактической себестоимостью ремонта в конкретном сервисе.

Ценовая политика не является определяющей на данном рынке. Тем более что за счет изменения цен нельзя создать дополнительный спрос. Основное преимущество авторемонтных компаний — это качество обслуживания, в том числе предоставление гарантий на услуги.

Ассортиментная политика независимых авторемонтных компаний направлена на расширение спектра оказываемых услуг, чтобы обеспечить полное обслуживание техники клиентов. Дополнительные услуги — эвакуатор и ремонт в пути.

В отличие от многих других отраслей, кризис оказал на бизнес авторемонтных компаний краткосрочное положительное влияние, так как стимулировал автовладельцев предпочесть ремонт машины ее замене. Однако прекращение притока новых автомобилей на рынок в перспективе двух-трех лет окажет на отрасль негативное воздействие, если не начнется восстановление экономики. Вполне вероятно, что из-за влияния кризиса отрасль сильно дифференцируется — наиболее конкурентоспособными окажутся крупные компании и небольшие мастерские, представляющие, скорее, микро-бизнес.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Станция технического обслуживания. О том, как расширить бизнес в кризисных условиях

Компания специализируется на ремонте автотранспорта и продаже запасных частей. Кризис сильно ударил по ее корпоративной клиентуре — особенно строительным фирмам, многие из которых вынуждены были приостанавливать деятельность. Для компании это обернулось ростом дебиторской задолженности и падением доходов.

Чтобы компенсировать потерю большого числа корпоративных клиентов, компания стала активнее участвовать в тендерах на обслуживание транспорта больших предприятий и государственных структур, заинтересованных в комплексном обслуживании парка в одном месте по согласованным расценкам. Это направление курирует отдельный сотрудник.

Работа с крупными заказчиками вызвала необходимость расширения спектра оказываемых услуг. Компания выполняла работы по ремонту и диагностике двигателей, электрике, кузовные работы. В 2009 году клиентам были предложены новые услуги — установка сигнализации, обслуживание кондиционеров. В планах — установка стенда «развала-схождения колес».

Дополнительно компания проводит обучение сотрудников оценке ущерба при дорожно-транспортных происшествиях. Ошибки при оценке независимыми экспертами приводят к конфликтным ситуациям с клиентами, и за счет нового сервиса компания планирует упрочить свои позиции на рынке обслуживания аварийных автомобилей.

Вместе с тем сдерживающим фактором для реализации планов компании является ограниченная территория. Помещения не позволяют установить дополнительное оборудование, есть сложности с въездом и стоянкой автомобилей клиентов. На обсуждение этого вопроса в местной администрации компания потратила уже более полутора лет, однако решения до сих пор нет. Из-за кризиса был отложен капитальный ремонт помещений, а изыскать средства на покупку нового участка в другом месте в текущей ситуации компания не способна.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Может быть реализована за счет работы с крупными корпоративными заказчиками и специализации на обслуживании небольшого числа моделей. Впрочем, второй вариант в условиях кризиса приведет к снижению оборотов. В целом стратегия может поддерживаться дисконтной политикой, поощряющей клиентов, производящих комплексный или абонентский ремонт. Экономия на мас-

штабах за счет больших закупок в текущих условиях вряд ли будет существенной, так как может угрожать ликвидности компании.

2. Удешевление товара.

Использование данной стратегии весьма ограничено. Зарплаты уже снижены, и оперативное сокращение издержек возможно только за счет отказа от сопутствующих услуг, например бесплатной мойки, стоянки и т.д. Однако это может отпугнуть постоянных клиентов, поэтому важно подходить к такого рода оптимизации избирательно (например, выдав им карты-привилегии, подтверждающие право на определенные сервисы и скидки).

Снижение цен за счет использования более дешевых комплектующих при ремонте достаточно опасно, так как высока вероятность поставок контрафактных комплектующих, в результате чего будет нанесен ущерб репутации.

3. Оптимизация производства.

Может оказаться эффективной, в том числе благодаря фактору личной компетенции руководства. Вместе с тем на падающем рынке она не может быть самостоятельной.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Может оказаться эффективным (особенно по такому критерию, как оперативность), однако использование этой стратегии больше подходит для авторизованных сервисов зарубежных автопроизводителей (которые могут позволить себе держать на складе весь ассортимент запчастей для оперативного ремонта) и в меньшей степени — для независимых автосервисов, которые вынуждены конкурировать с гаражными мастерами, работающими по более низким расценкам. Однако на практике этой стратегией пользуются не все крупные автопроизводители, а лишь те, кто намерен расширять свою рыночную долю.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами (например, абонентское обслуживание автомобиля после ремонта определенной сложности, дополнительные гарантии, мойка и т.д.) может использоваться как вспомогательная стратегия.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Доступна не для всех компаний отрасли, так как у многих спектр услуг достаточно велик и стоит задача его оптимизации.

Может быть реализована также за счет развития собственного розничного направления (продажа запчастей) либо интеграции с оптовыми компаниями и представления их интересов в регионе.

РЕМОНТ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ

Отрасль является одной из выигравших от кризиса, так как на растущем рынке потребителей казалось проще купить новую технику, чем ее ремонтировать. В первые месяцы кризиса в ней, как и в других отраслях, наблюдался спад, однако затем объем заказов восстановился, а у отдельных компаний даже превысил докризисные уровни.

Впрочем, отрицательные моменты все равно присутствуют — клиенты стараются выбирать только дешевый ремонт, будучи ограниченными в средствах, что ведет к снижению средней суммы чека. Другая негативная черта — рост стоимости импортных

комплектующих при небольших возможностях для повышения тарифов. Ухудшаются условия сотрудничества с поставщиками — сокращаются лимиты поставок или полностью отменяются отсрочки платежей.

Спрос на ремонтные услуги стабилен, поэтому персонал не сокращают. Чтобы обеспечить необходимый уровень цен, компании отказываются от аренды складских помещений, организуя мини-склад прямо в мастерской. Тем более что запасы комплектующих сильно сокращаются ввиду недостатка оборотных средств. Обслуживание клиентов производится по предоплате, и необходимые детали заказываются после оплаты (отдельно оговаривается с клиентом лимит расходов, допустимых на ремонт). Чтобы обеспечить приемлемую скорость обслуживания, самые ходовые комплектующие компании закупают за свой счет. Партии заказываются небольшие, но чаще, чтобы сохранять ликвидность.

Конкуренция достаточно большая, поэтому компании отмечают, что им приходится делать ставку на более агрессивную рекламу, используя рациональные критерии — цену или срок ремонта.

Успешные компании способны увеличивать обороты, однако сегодня их развитие сдерживается отсутствием кредитования, необходимого для приобретения новых площадей и оборудования.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Ателье по ремонту бытовой техники. О привлечении клиентов

Клиент стал тратить деньги осторожнее. Раньше старое оборудование, допустим компьютер, без проблем можно было поменять на новое с доплатой. Сейчас он думает о том, как его модернизировать, отремонтировать. Поэтому число обращений к нам выросло. Впрочем, не все в результате делают заказ, так как стоимость ремонта тоже имеет значение. В основном выбирают недорогой ремонт.

Для привлечения клиентов компания снизила цены на некоторые виды ремонта, стала использовать цену как конкурентное преимущество, упоминая ее в рекламе (в основном в печатных изданиях).

Кроме того, на определенные виды ремонта существенно уменьшены сроки, так как клиенты часто готовы заплатить большую цену, если заказ будет выполнен оперативно. По этим позициям всегда приходится держать избыток запчастей и материалов, тогда как по остальным компания проводит закупки в минимальном объеме, но часто, чтобы не отвлекать из оборота большой объем средств.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Близка по содержанию к стратегии специализации. Ставка на ограниченный спектр услуг, экономию при закупках и технологичность ремонта. В условиях кризиса такая стратегия может привести к снижению оборотов.

2. Удешевление товара.

Маловероятно, так как отсутствуют ресурсы для снижения цен на расходные материалы и комплектующие, а также нет спектра дополнительных сервисов и привилегий для клиентов, от которых можно было бы отказаться.

3. Оптимизация производства.

Не имеет достаточной почвы для реализации, так как бизнес достаточно компактный и управляется в постоянном «ручном режиме».

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Может оказаться эффективным, однако компания будет ограничена в возможностях повышения цены на свои услуги. Поэтому необходимо дополнять стратегию мероприятиями по снижению издержек, чтобы сохранить рентабельность. Один из вариантов такой стратегии — дифференциация по срокам выполнения заказов за счет поддержания на складе большого спектра комплектующих.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами (например, дополнительные гарантии, абонентское обслуживание, уведомление о выполнении заказа, курьерская доставка и т.д.) может использоваться как вспомогательная стратегия.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Доступна не для всех компаний отрасли, так как у многих спектр услуг достаточно велик и сейчас стоит задача его оптимизации. Может быть также реализована за счет развития собственного розничного направления (как правило, продажа нового и подержанного оборудования) либо интеграции с оптовыми компаниями и представления их интересов в регионе.

Обрабатывающая промышленность

ПРОИЗВОДСТВО МАШИН И ОБОРУДОВАНИЯ

Наблюдается общее уменьшение числа заказов. Сложнее работать с поставщиками, которые сокращают либо отменяют отсрочку платежа, в то время как обрабатывающие производства отличаются наиболее продолжительной оборачиваемостью. В результате многие предприятия останавливаются из-за нехватки оборотных средств. Одновременно отмечается рост стоимости импортных комплектующих, коммунальных платежей, ставки налога на землю, тарифов на электроэнергию.

Специфика машиностроения заключается в зависимости от крупных компаний, в том числе государственных, которые сейчас проводят не слишком ответственную политику по отношению к своим контрагентам, задерживая платежи.

Продукция российского машиностроения в результате девальвации стала более привлекательной, поэтому главная задача компаний — урезать издержки и сохранить ликвидность, чтобы обеспечить продолжительный производственный цикл.

Сокращение издержек происходит за счет оптимизации энергопотребления (использование энергосберегающих ламп, экономия на отоплении помещений), роста нагрузки на персонал, который удалось сохранить, а также переориентации на поставщиков более дешевых материалов и комплектующих. Улучшение финансового положения достигается благодаря более тесному взаимодействию с поставщиками, готовыми работать с отсрочкой платежа (хотя бы небольшой). Это становится возможным за счет совместного планирования необходимых объемов поставок, что позволяет снижать риски поставщику. В силу широких производственных связей используются и товарообменные операции.

Формирование объема продажи происходит за счет расширения коммерческой службы (у некоторых компаний более чем в два раза). Одновременно компании освобождают выпуск товаров для населения, что также позволяет поддерживать ликвидность благодаря стабильной выручке, в отличие от корпоративного сектора, где задержки выплат очень часты, но выше рентабельность.

Предлагаются дополнительные услуги и для корпоративных клиентов. В частности, обслуживание поставляемой техники, выполнение штучных заказов на разработку и производство уникальных приборов и оборудования, мебели для промышленных лабораторий, обслуживание и ремонт импортной машиностроительной продукции. Производители машин и оборудования существенно пострадали из-за приостановки инвестиционных процессов в российской промышленности. Вместе с тем девальвация позволила отдельным производителям повысить конкурентоспособность и увеличить долю рынка за счет предложения новой продукции и перехвата доли зарубежных производителей.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Производитель оборудования. О взаимоотношениях с властью во время кризиса

Нарушение финансовых потоков приводит к тому, что компании задерживают выплаты зарплат. В результате те, кто стабильно представляет корректную информацию о

состоянии дел в налоговую инспекцию и статуправление, оказываются под прессингом прокуратуры. В соответствии со статьей 5.27 части второй Уголовного кодекса РФ прокуратура не только привлекает должностных лиц к административной ответственности, но и ставит вопрос о дисквалификации руководителя (на срок от года до трех лет) вне зависимости от объективных обстоятельств на предприятии. А что значит дисквалификация руководителя? Это ухудшение психологического климата на предприятии и масса юридических аспектов.

Ранее положения данного закона нивелировались указом президента, позволяющим снять столь серьезную меру ответственности с руководителей, которые не были ни виновны в создавшейся ситуации, ни замешаны в мошенничестве с финансами предприятия.

Сейчас многие руководители отвечают по указанной статье из-за того, что прокуратура не удосуживается доказывать виновность, а суды «берут под козырек» и выносят решения в ее пользу.

Предпринимателям приходится нанимать опытных адвокатов, чтобы защитить свою репутацию, однако это чревато затяжным конфликтом с прокуратурой, которая ищет новые поводы для обвинения.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Производитель грузоподъемного оборудования. О том, как работать с крупными корпорациями

На рынке высокая конкуренция, поэтому для сохранения клиентов предприятию приходится идти на существенные уступки — снижать цену и предоставлять отдельным заказчикам отсрочку платежа.

В первые кризисные месяцы компания увеличила производительность труда путем сокращения простоев, повышения квалификации сотрудников, оптимизации системы закупок и логистики, снижения складских запасов до месячного минимума. Серьезным ограничением для дальнейшего снижения издержек является достаточно большой износ оборудования. Негативное влияние на себестоимость также оказывает рост тарифов на тепло и электроэнергию.

Компания активизировала коммерческую политику, расширив сеть представительств, охватывающую 11 крупных городов страны. Число сотрудников коммерческой службы превысило 10 человек, тогда как до кризиса продажами занимались всего 5.

Не были прекращены конструкторские разработки и для корпоративных клиентов (с начала года компания запустила производство мобильных зданий). При этом вся продукция соответствует ГОСТам, проводятся необходимые испытания. Жесткая политика в области качества позволила компании участвовать в поставках оборудования для таких крупных проектов, как строительство нефтепроводов.

Клиентами компании являются алюминиевые заводы. Однако в кризис именно крупные предприятия оказались менее надежными партнерами и стали задерживать выплаты. Участие в новых тендерах также предполагает предоставление длительной отсрочки платежа для таких компаний, что под силу далеко не каждому поставщику.

Чтобы стабилизировать финансовые потоки, компания увеличила ассортимент продукции для населения и малого бизнеса (подъездные ворота, кованые изделия и др.), платежи от которых поступают практически без задержек.

В результате уже в 2009 году штат компании увеличился на 20%. Была создана инженерная служба, увеличилось число конструкторов, в планах — привлечение специалиста по строительству и развитие линейки строительных услуг.

Воспользовавшись снижением арендных ставок, компания переместила офис ближе к центру города, чтобы обеспечить дополнительное удобство клиентам.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Не может быть широко использована ввиду сильного падения спроса, в результате чего компании готовы отказываться от минимальных партий закупаемого у них товара.

Доступна на тех рынках, где путем «выдавливания» слабых конкурентов (прежде всего, за счет демпинга) можно сохранить свои объемы продукции. Требует существенного расширения коммерческого отдела.

2. Удешевление товара.

Из-за снижения объемов производства сложно добиться сокращения издержек. Поэтому одна из реальных возможностей реализации стратегии — это отказ от дополнительных сервисов и привилегий для клиентов, упрощение функционала изделий, сокращение числа посредников при продаже товара.

Большим плюсом является возможность получения товарного кредита от поставщиков.

3. Оптимизация производства.

Не даст быстрого эффекта, однако для производственных компаний будет востребована. В первую очередь может быть направлена на повышение эффективности расходования материалов.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товаров.

Может быть успешным, в том числе в сочетании с другими стратегиями в коммуникационных целях. Позиционирование через демпинг не слишком удачно, тогда как установление умеренной цены с предоставлением клиентам большого количества бонусов более выигрышно (к бонусам могут быть отнесены и дополнительные партии товара).

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами (прежде всего, консультационными, транспортными и гарантийными) может принести свои плоды. По сути, является шагом к диверсификации, отличается только тем, что дополнительная услуга (привилегия, бонус) не включена в прейскурант.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах. Однако не всегда может быть удачной ввиду общего падения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию ассортимента.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Расширение спектра выпускаемых товаров, ориентированных прежде всего на население. Дополнительные возможности расширения за счет продуктов и услуг поставщиков или посредников.

Вполне вероятно, что она может реализоваться вынужденно, например в результате получения контроля над оптовой или розничной компанией.

ПРОИЗВОДСТВО МЕТАЛЛА, ПРОКАТА И МЕТАЛЛИЧЕСКИХ ИЗДЕЛИЙ

Проблемы отрасли связаны с заморозкой проектов промышленного и жилищного строительства. Растет напряженность с дебиторской задолженностью, так как ситуация у заказчиков не улучшается и новый сезон, на который возлагались определенные надежды, не принесет строителям достаточно работы, чтобы расплатиться по старым долгам. В отдельных случаях для расчетов с покупателями приходится использовать товарообменные операции.

При этом растет прессинг со стороны новых покупателей, требующих дополнительных скидок. В результате иногда приходится продавать продукцию по цене ниже себестоимости, чтобы покрыть выплаты по кредитам или рассчитаться с поставщиками.

Возможности для оптимизации ограничены, так как поставщики в лице крупных металлургических комбинатов отменили отсрочку платежа либо ввели двойной тариф — для тех, кто работает по предоплате, цена оказывается заметно выгоднее. А крупные покупатели металлопроката и изделий из него, как правило, просят достаточно большую отсрочку платежа, чтобы за счет нее профинансировать свой производственный цикл.

Среди доступных для оптимизации издержек — обеспечение теплом и электроэнергией производственных площадей. Малые компании активно переходят на использование собственных котельных, энергосберегающих технологий, а также контролируют расходование электроэнергии (вплоть до посменного контроля на производстве).

Диверсифицировать источники получения доходов достаточно сложно. В частности, почти нет предложений для частных клиентов, которые «кормят» другие отрасли. Хотя отмечается рост числа небольших заказчиков — строительных и производственных компаний, у которых не возникает проблем с оплатой.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Производитель металлопроката и металлических изделий. О планах развития

Объемы производства компании упали по разным позициям до 60%. Несмотря на это, производство не остановлено, удалось избежать больших сокращений персонала. Существенным подспорьем оказались значительные складские запасы металла, из которого теперь изготавливается продукция. Кроме того, по одному из видов продукции компания является монополистом в регионе, поэтому там удерживается более высокая рентабельность.

Чтобы сохранить персонал, компания ищет возможности для получения новых заказов. В частности, планируется приобретение новых станков и привлечение дополнительной бригады сотрудников, чтобы дополнить свой производственный цикл.

Отдельно прорабатывается вопрос о совместном с партнерами проекте в строительном секторе, где может быть использована значительная часть номенклатуры компании.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Производитель пластиковых окон. О демпинге со стороны поставщиков

Спрос на пластиковые окна упал на 30–40%, что привело к перестановкам на рынке. С одной стороны, появляется большое число небольших игроков. Как правило, это квалифицированные сотрудники компаний, которые обанкротились или сократили

штат. Они знают, как организовать производство, где купить профиль, комплектующие, к тому же известны клиентам. И они начинают производить продукцию самостоятельно.

С другой стороны, на рынке существует отчетливая тенденция к укрупнению. Например, к нашему поставщику сейчас перешло много дилеров, ранее торговавших продукцией закрывшихся конкурентов. Между теми, кто остается, ведется сильная ценовая война. Однако, как правило, те поставщики, которые пытаются перебить цену, не могут обеспечить сроки поставок либо необходимое качество продукции.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Не может быть широко использована ввиду сильного падения спроса. Доступна на тех рынках, где за счет «выдавливания» слабых конкурентов (прежде всего, за счет демпинга) можно сохранить свои объемы. Требует существенного расширения коммерческого отдела.

2. Удешевление товара.

Из-за снижения объемов производства сложно добиться сокращения издержек. Почти единственная возможность для этого — добиться получения товарного кредита от поставщиков.

3. Оптимизация производства.

Не даст быстрого эффекта, однако для производственных компаний будет востребована. В первую очередь может быть направлена на повышение эффективности расходования материалов.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Может быть эффективным, в т.ч. в сочетании с другими стратегиями в коммуникационных целях. Позиционирование через демпинг не слишком удачно, тогда как установление умеренной цены с предоставлением клиентам большого количества бонусов более выигрышно (к бонусам могут быть отнесены и дополнительные партии товара).

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами (прежде всего, транспортными и гарантийными) весьма ограничен.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах. Однако не всегда может быть удачной ввиду общего падения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Расширение спектра выпускаемых товаров. Предложение аренды отдельных металлоизделий (например, строительные леса). Дополнительные возможности расширения за счет продуктов и услуг смежников, например предоставление строительных услуг и обеспечение металлом небольших строительных компаний, занимающихся частной застройкой.

ДЕРЕВООБРАБОТКА

Основные проблемы отрасли связаны с замораживанием массового строительства и проявились задолго до кризиса. Малый бизнес в производстве строительных материалов в основном сосредоточен в сегментах деревообработки и отделочных материалов, металлоизделий и конструкций для строительства.

Резко усилилась конкуренция (особенно на рынке продукции деревообработки из-за падения спроса на экспортных рынках). Отсутствуют долгосрочные ценовые ориентиры. Наблюдается критическое сокращение выпуска (по продукции деревообработки его уже невозможно восстановить до следующего сезона лесозаготовок).

Идет общее снижение цен. Происходит отказ от практики установления среднерыночных цен, фокусирование на норме прибыли. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, отдельные производители увеличивают нагрузку на отдел продаж (растет число сотрудников, каждый из которых продает весь ассортимент, а не отдельную позицию). Работа даже с небольшими строительными компаниями выстраивается напрямую, минуя оптовое звено. Предоставляются дополнительные услуги (погрузка и доставка) для повышения оперативности и качества обслуживания, для узкого круга клиентов — отсрочка платежа.

В отдельных случаях для запуска производственного процесса приходится предоставлять кредитование поставщикам сырья (в том числе для получения сырья по более низкой цене), что требует гарантий сбыта и тесной кооперации со строительными компаниями.

Меняется структура инвестиционных проектов. В первую очередь финансируются проекты, которые способны генерировать денежный поток, затем те, которые позволяют получить эффект за счет синергии с существующими мощностями компании. Практически остановлено финансирование проектов, направленных на существенное расширение производственной мощности компании.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Производитель пиломатериалов и домокомплектов. Об отсрочках для клиентов и планах развития

Падение производства с начала 2009 года, по сравнению с прошлым годом, составило 50%. Тем не менее компания чувствует себя достаточно уверенно, так как и до кризиса ориентировалась на недорогую продукцию и смогла перестроиться на работу в новых условиях.

Ее важным преимуществом является наличие подразделения, которое осуществляет строительство деревянных домов, тем самым обеспечивая сбыт продукции деревообработки. Чтобы стимулировать покупателей, компания стала предоставлять отсрочки платежа (в основном частным лицам и небольшим столярным цехам, с которыми имеется давний опыт сотрудничества), а также осуществлять доставку пиломатериалов и комплектов на собственном автотранспорте.

Зимой 2008—2009 гг. компании пришлось поставить заготовщикам леса топливо в кредит, чтобы обеспечить себя дешевым сырьем (снижение стоимости на древесину по сравнению с прошлым годом достигло 50%).

В середине 2008 года компания начала строительство цеха крупнопанельного домостроения (каркасные дома), однако из-за кризиса был сорван договор с западными инвесторами, хотя работа уже была фактически начата за счет заемных средств. В начале 2009 года пришлось изыскивать более 10 млн рублей на досрочный возврат кредита. Однако компания рассчитывает довести строительство до конца с улучшением конъюнктуры и рассматривает еще один проект — производство древесных паллет для отопления домов.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Производитель пиломатериалов и домокомплектов. О тотальной диверсификации

Уменьшение объемов производства по сравнению с прошлым годом составило 30–50%. Чтобы сохранить покупателей, снижаются цены, хотя резерв уже почти отсутствует. Приходится отказываться от предоставления отсрочек платежа.

Проводится работа по сокращению издержек, прежде всего за счет более рационального использования материалов. Например, компания наладила продажу дешевых деревянных строений, изготавливаемых из коротких отпилов, которые обычно нигде не используются.

Расширяется ассортимент за счет продажи конечного продукта, а не пиломатериалов. Если раньше компания продавала только доски, то теперь и щиты, и поддоны. И доску, которую раньше строгали на стороне, сейчас обрабатывают на собственной производственной базе, что также помогает более полно использовать материал. Увеличивается и число вариантов изделий в уже производящихся категориях (в 4 раза расширен выбор заборной доски, в 2 раза — поддонов), помимо рубленых деревянных домов стали предлагать щитовые. В результате доля продажи готовых домов в общей выручке выросла на 20% и превысила 50%.

Во избежание нареканий со стороны клиентов используются собственный транспорт для доставки и погрузки. Эти же мощности сдаются в аренду, так как загружены не в полную меру.

Чтобы увеличить доходы, компания начала работу по созданию сети представительств в других регионах.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Была востребована в докризисный период, когда спрос и объемы отгрузок постоянно росли. Ввиду сильного падения спроса мощности зачастую простаивают, что снижает возможности реализации данной стратегии.

2. Удешевление товара.

Возможно прежде всего за счет производства упрощенных вариантов изделий (меньшего размера, меньшего размера упаковки и т.п.), в том числе за счет снижения качества расходных материалов. Возможности сокращения издержек за счет понижения цен на сырье уже в значительной мере исчерпаны. Однако большим плюсом является возможность получения товарного кредита от поставщиков.

3. Оптимизация производства.

Не даст быстрого эффекта, однако для производственных компаний будет востребованной. В первую очередь может быть направлена на повышение эффективности расходования материалов.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Затруднительно в связи с падением спроса. Продукция не уникальна, в отличие от машиностроительной, поэтому сильна подверженность рынка демпингу вне зависимости от качества продаваемой продукции.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами (прежде всего консультационными, транспортными и гарантийными) может принести свои плоды. По сути, является шагом к диверсификации, от которой отличается только тем, что дополнительная услуга (привилегия, бонус) не включена в прейскурант.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах. Однако не всегда может быть удачной ввиду общего снижения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию ассортимента.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Расширение спектра выпускаемых товаров, ориентированных прежде всего на население. Дополнительные возможности расширения за счет продуктов и услуг посредников (отказ от услуг оптовых компаний) и поставщиков (в меньшей степени).

ПЕРЕРАБОТКА СЕЛЬХОЗПРОДУКЦИИ И ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ

Спрос на продовольственные товары из-за кризиса сократился меньше, чем на другие товары, однако у производителей все равно возникает масса проблем, которые чреваты общим ухудшением ситуации на потребительском рынке — ростом цен, дефицитом отдельных товаров.

Наблюдается увеличение дебиторской задолженности. Оптовые компании, торгующие продовольственными товарами, оказались в менее выгодном положении, чем промтоварные, так как работают с продуктами, имеющими ограниченный срок годности. В результате перепады спроса могут привести не просто к потере ликвидности и нарушению цикла закупок, но к банкротству компании ввиду фактического выбытия некондиционного товара. Одновременно ужесточаются условия работы с торговыми сетями, в результате чего оптовые компании пытаются переложить на производителей дополнительные отсрочки платежа. В результате девальвации растет стоимость импортного сырья.

Кроме того, малые компании, производящие продукты питания, сильно ограничены в маневре, так как на рынке доминируют крупные игроки (существенное отличие от производителей промышленных товаров), которые задают ценовые рамки.

Небольшим производителям приходится работать на грани рентабельности либо уходить с рынка.

Снова возрождаются схемы давальческого сырья, когда производитель пытается обеспечить себя работой, но уже не способен закупать сырье для переработки.

В результате происходит концентрация на узком круге клиентов, работающих либо на предоплате, либо на давальческих условиях.

Повсеместно делаются попытки изменить структуру закупок сельхозсырья в пользу более дешевого и менее качественного, в том числе дорогие натуральные ингредиенты вытесняются искусственными.

Отдельные коммерческие новации (расшивка неплатежей за счет участия в товарообменных операциях, расширение коммерческой и юридической службы, разработка каталога продукции и переход на деятельность «под заказ» по отдельным ассортиментным позициям, уменьшение фасовки товара и выпуск более дешевой продукции) позволяют улучшить положение производителя, однако не решают системных проблем рынка.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Кондитерский цех. Об осторожной диверсификации

До апреля 2009 года объемы продаж не снижались, так как с начала года было достаточно много праздников. Однако в мае спрос упал на 20–30%, по сравнению с прошлым годом.

Чтобы нивелировать негативные тенденции, компания стала расширять число партнеров среди торговых сетей, куда поставлялась кондитерская продукция. Прежде всего внимание было обращено на демократичные магазины, с которыми раньше практически не работали. Теперь для них выпущена специальная линейка более дешевой продукции, в том числе изделий для домашнего приготовления. Вместе с тем общее число ассортиментных позиций сократилось за счет отказа от производства наименее продаваемых товаров. При этом компания не прекратила выпуск дорогой, эксклюзивной продукции и рассматривает возможность выхода с ней в другие города, так как на местном рынке спрос уже удовлетворен.

Для привлечения покупателей компания разработала серию буклетов, которые распространяются в свадебных салонах. Другая рекламная деятельность не ведется, так как ранее не дала эффекта. ВТЛ-мероприятия компания заменила на дегустации для продавцов магазинов, чтобы они могли уверенно консультировать покупателей.

В ближайшем будущем компания предполагает организовать на свободных площадях производство дрожжевого теста, изделий из него, а также хлебобулочных изделий.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Производитель растительного масла. О переработке давальческого сырья

Компания начинала с прессового цеха — производила и продавала сырое масло. Затем было закуплено оборудование для рафинирования и дезодорирования масла, еще позже — оборудование для его фасовки.

Бизнес компании сильно зависит от крупных игроков, которые могут диктовать цены и на сырье, и на фасованное масло. Чтобы защитить себя от конъюнктурных провалов, когда производить продукцию станет невыгодно, было решено организовать силосы для переработки и длительного хранения семян подсолнечника. Это позволило бы покупать семена дешевле и тем самым снизить издержки.

Однако закупленное оборудование установить не удалось — грянул кризис. В результате предприятие оказалось неспособно обслуживать кредит и фактически перешло под управление банка-кредитора, который нашел поставщика давальческого сырья. Мощности по производству масла были законсервированы, так как предприятие не могло самостоятельно закупать семена.

Сейчас компания рафинирует и фасует масло поставщика, который оплачивает все текущие расходы, однако прибыли у компании нет и ее основная задача — найти средства на закупку семян и запуск производства масла.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Производитель рыбы и полуфабрикатов. О конкуренции

В кризис продается больше дешевых продуктов, значит, приходится сокращать ассортимент премиальных товаров. Кроме того, чтобы сделать их доступнее при разовых покупках, уменьшается размер фасовки. Для загрузки мощностей компания охотно выполняет заказы сторонних организаций. Основное преимущество перед конкурен-

тами заключается в том, что проблемы у компании начались еще до кризиса, поэтому к осени 2008 года ассортимент уже был оптимизирован, улучшена коммерческая политика, сокращен штат. А по сравнению с федеральными игроками компания оказывается еще и более гибкой — может доставлять более свежий продукт (соответственно, увеличивается срок его реализации в розничной сети), иногда идет на уступки и меняет условия отсрочки платежа, а также лучше чувствует изменение запросов покупателей.

В результате с начала 2009 года показатели растут на 10–15% в месяц.

В планах — открытие фирменного магазина компании для увеличения рентабельности и дохода в целом. Подобный опыт был успешным после кризиса 1998 года.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Предполагает сокращение числа позиций внутри отдельных категорий товаров. Может быть широко использована, так как конечные потребители сейчас больше ориентируются на стоимость, нежели на торговые марки производителей и возможность выбора между ними.

Для розничной торговли оптимизация ассортимента тоже выгодна. Важными элементами стратегии являются управление объемом складских запасов и активная дисконтная политика по товарам с коротким сроком годности.

2. Удешевление товара.

Возможно в основном за счет использования более дешевой упаковки, уменьшения размера изделий (относительное удешевление). Добиться снижения расходов на сырье удастся не всегда, так как рынок контролируется крупными игроками.

3. Оптимизация производства.

Не дает быстрой отдачи, тогда как время является главным ресурсом в период неустойчивости рынка.

Возможно использование элементов стратегии отдельными подразделениями производителя, например критически важным является контроль за складскими запасами (особенно с коротким сроком годности), а также эффективностью расходования сырья.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Затруднительно в связи с падением спроса. Продукция не уникальна, в отличие от машиностроительной, поэтому рынок сильно подвержен демпингу вне зависимости от качества продаваемой продукции.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами на продовольственном рынке весьма ограничен.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Позволяет максимально полно удовлетворять запросы потребителей и тем самым увеличивать долю в портфеле их закупок. Однако потребует дополнительных финансовых ресурсов и перестройки логистических схем. Может быть реализована

также за счет диверсификации каналов продаж, например путем открытия фирменных магазинов.

ТЕКСТИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Колоссальный провал рынка зафиксирован в сегментах, ориентированных на корпоративных заказчиков, — спад спроса до 70%. На розничном рынке падение тоже заметно, однако составляет лишь 20–50% по различным позициям.

Девальвация рубля позволила российским производителям несколько потеснить импорт, однако в силу целого ряда факторов эти подвижки не могут быть достаточно значительными.

Во-первых, отрасль сильно зависит от импортных тканей и фурнитуры, зарубежных поставщиков оборудования и запчастей.

Во-вторых, различаются технические требования к российской и импортируемой продукции, что позволяет импортерам резко ухудшить качество товара для достижения более низкой цены, тогда как российские компании не смогут совершить такой маневр из-за жестких санитарных требований.

Одновременно для российских производителей продолжается рост тарифов на электричество, коммунальные услуги, что ведет к росту себестоимости и ухудшению их финансового положения.

Залогом выживания малых предприятий в текстильном бизнесе является гибкость и оперативность изготовления заказов, переориентация на розничный рынок, в частности сегмент детского текстиля и бытовых текстильных изделий. Для снижения себестоимости проводится упрощение фасонов текстильных изделий, повышение эффективности использования расходных материалов (более полное их использование), сокращение товарных запасов.

Возобновляются товарообменные операции (как правило, взаиморасчеты за услуги отдельных корпоративных заказчиков).

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Швейное предприятие. О запуске новой продукции

Спрос упал на 50–70%, резко выросла дебиторская задолженность (в основном за счет крупных клиентов).

Однако компания смогла полностью сохранить штат. В периоды полного отсутствия заказов сотрудники разрабатывали новые модели, изготавливали опытные образцы, была проведена сертификация.

Потребители стараются найти товар дешевле, поэтому приходится выпускать изделия более простого фасона из более дешевых материалов.

Важный критерий — экономичность расходования тканей и фурнитуры, что тоже влияет на себестоимость.

Из оставшегося материала был налажен выпуск бытового текстиля (салфетки, фартуки, декоративные подушечки и сумки), что также позволило обеспечить работой сотрудников.

Весной спрос со стороны корпоративных клиентов немного вырос, хотя объемы заказов оказались небольшими.

Кроме того, компания выпустила на рынок новую коллекцию детской одежды. Было закуплено две машины для расширения производственных возможностей под новый ассортимент.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Реализация такой стратегии затруднена из-за сильного падения спроса.

2. Удешевление товара.

Возможно за счет выпуска более простых и быстрых в производстве изделий, использования более дешевой упаковки, отказа от разработки новых моделей.

Добиться снижения расходов на сырье удастся не всегда, так как рынок контролируется крупными игроками, многие из которых испытывают проблемы и фактически остановили производство.

3. Оптимизация производства.

Не дает быстрой отдачи, однако является необходимой. Должна быть направлена прежде всего на повышение эффективности использования расходных материалов.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Затруднительно в связи с падением спроса. Продукция не уникальна, поэтому рынок сильно подвержен демпингу вне зависимости от качества продаваемой продукции.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами проектирования и дизайна сейчас весьма ограничен. Движением в этом направлении может быть только сокращение сроков выпуска изделий за счет разработки новых моделей и образцов продукции в периоды отсутствия заказов.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Одна из наиболее распространенных стратегий на рынке. Позволяет максимально полно удовлетворять запросы потребителей и тем самым увеличивать долю в портфеле их закупок. Может быть реализована также за счет продуктов и услуг посредников. Во-первых, это выход в сегмент индивидуального пошива и ремонта одежды, во-вторых, выход на розничный рынок и продажа ассортимента других производителей, в том числе тканей, закупаемых для основного производства.

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ И ПОЛИГРАФИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Расходы на рекламу и полиграфию были секвестрированы одними из первых, что привело к параличу сначала тех предприятий, которые занимались оперативной полиграфией, а затем и других производителей рекламных конструкций. Упали тиражи книг.

Между тем накладные расходы с начала кризиса только увеличивались, так как отрасль сильно зависит от импорта (бумага, краска и прочие расходные материалы, оборудование и запчасти к нему). В результате ее конкурентоспособность оказалась подорвана. В отдельных случаях бывает выгоднее напечатать большой тираж в Финляндии, чем в России. В полиграфии более 50% стоимости конечной продукции — это стоимость бумаги.

Отсрочка платежа, благодаря которой жили небольшие компании, была отменена большинством поставщиков.

Серьезной проблемой являются кредиты и лизинг, которыми многие компании пользовались для приобретения оборудования, — отсутствие средств на оплату процентов ведет к закрытию отдельных фирм.

Наблюдается резкое сокращение персонала, материальных запасов и арендуемых площадей. Многим компаниям приходится задерживать арендные платежи — часто это единственный ресурс, за счет которого они получают некоторую порцию кредита.

Обострилась конкуренция за обслуживание государственных заказов.

Услуги дорожают вслед за расходными материалами, однако на рынке очень много демпинговых предложений — особенно от самых мелких игроков.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Производитель рекламных конструкций. О допущенных ошибках во время кризиса

Во-первых, до кризиса компания не проводила никаких маркетинговых мероприятий. Когда крупные заказчики стали сокращать закупки, компания выяснила, что о ней мало кто знает, несмотря на существенные объемы выполняемых работ и наличие уникальных решений.

Для подготовки же менеджеров по продажам услуг требовалось много времени ввиду большого разнообразия продукции.

Во-вторых, компания очень лояльно отнеслась к должникам, задержавшим выплаты осенью 2008 года. Однако в дальнейшем ситуация у многих заказчиков усугубилась, и вернуть долг стало практически невозможно.

В-третьих, руководители компании не сокращали штат, поскольку восполнить вакансии было бы затруднительно.

Кроме того, они были уверены, что весной экономическая ситуация нормализуется, поэтому до февраля не предпринимали никаких действий в этом направлении.

В-четвертых, в компании отсутствовало грамотное планирование издержек и материальных запасов, что лишь усложняло финансовые трудности.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Не может широко использоваться ввиду сильного падения спроса.

2. Удешевление товара.

Из-за снижения объемов производства сложно добиться сокращения издержек. Практически единственная возможность их уменьшить — это добиться получения товарного кредита от поставщиков.

3. Оптимизация производства.

В первую очередь может быть направлена на повышение эффективности расходования материалов. Не даст быстрого эффекта.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Может быть реализовано за счет использования более качественных материалов и технологий, однако спрос на высококачественную продукцию упал, поэтому необходимо ориентироваться на крупные заказы со стороны государства и отдельных крупных корпораций.

2. *Повышение качества обслуживания.*

Сбыт в комплексе с услугами весьма ограничен.

3. *Специализация.*

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах. Однако не всегда может быть удачной ввиду общего падения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Расширение спектра оказываемых услуг за счет привлечения новых групп клиентов (например, разработка дизайна и макетов для строительных, швейных, упаковочных компаний).

Дополнительные возможности расширения за счет продуктов и услуг смежников, например монтажные и ВТЛ-услуги и обеспечение расходными материалами небольших полиграфических и рекламных компаний.

Строительство

Наиболее пострадавшая отрасль, хотя проблемы начались еще весной 2008 года, а кризис лишь усугубил негативную тенденцию. В результате в типовом многоэтажном строительстве спрос упал на 50–90%, в деревянном малоэтажном домостроительстве — на 30–60%, в проектировании и монтаже инженерных коммуникаций — на 40–60%. Наблюдается повсеместное снижение цен на недвижимость. Разрешению проблем отрасли препятствует и возобновление роста стоимости строительных материалов, вызванное увеличением накладных издержек участников рынка. В результате девальвации резко повысилась стоимость импортных материалов. Те строительные компании, которые продолжают профильную деятельность, вынуждены использовать товарообменные операции с поставщиками строительных материалов, в отдельных случаях обеспечивать строительство собственными материалами и конструкциями (за счет развития или расширения существовавшего производства либо покупки закрывающихся компаний).

В поисках доходов компании предлагают новые виды строительных и ремонтных услуг (например, реконструкция и капитальный ремонт), услуги по аренде площадей, строительной техники и оборудования, а также персонала, риэлтерские услуги, организуют парковки на имеющихся площадях, предлагают производственные услуги на базе мощностей и оборудования, ранее обеспечивавшего стройки (металлоизделия, окна, двери, работы по камню и пр.). Распространено инвестирование средств и переброска мощностей компании на строительство малоэтажного жилья эконом-класса. Многие компании также отмечают готовность участвовать в проектах с нулевой и отрицательной рентабельностью, чтобы загрузить мощности и получить оборотные средства.

Для стимулирования потребителей предоставляются все большие отсрочки платежей, вносятся изменения в новые и строящиеся здания (вплоть до перепланировки объектов, например из двухкомнатных квартир-студий в трехкомнатные), чтобы сделать их более привлекательными для клиентов.

Компании, специализирующиеся на проектировании и монтаже инженерных коммуникаций (электричество, отопление, вентиляция и т.д.), отмечают частичную переориентацию на российское оборудование и расходные материалы, активно используют товарообменные операции в рамках строительного рынка.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Строительная компания. О бартере и других способах продолжить строительство объектов

Компания продолжает строительство начатых объектов за счет товарообменных операций с основными поставщиками стройматериалов. Однако не все материалы можно получить через бартерные схемы, поэтому регулярно происходят сбои в поставках, так как «живые» деньги приносит только продажа квартир.

Чтобы стимулировать покупателей, компания ввела рассрочку платежей на три года на 25% от стоимости квартиры, активно использует рекламу. Кроме того, для снижения номинальной цены компания на отдельных объектах изменила планировку, предложив клиентам вместо запланированных больших двухкомнатных квартир трехкомнатные.

Для сокращения издержек большую часть конструкций (окна, двери, ограждения, балконы, витражи и пр.) компания старается изготавливать на собственной производственной базе.

Часть строительной техники пришлось продать, но самая необходимая техника тоже не загружена, поэтому планируется сдавать ее в аренду.

МНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Строительная компания. О кадровой проблеме

Компания столкнулась с небывалым падением продаж, что привело к сокращению более 2/3 персонала, в основном административного блока. Остались только самые квалифицированные сотрудники.

При возобновлении спроса необходимые вакансии будет тяжело закрыть. Люди не умеют работать, при этом уволить нерадивого сотрудника очень трудно. Никто не хочет работать на стройке, лучше сидеть в офисах и получать 20–30 тыс. рублей.

Компания пыталась привлечь китайских рабочих, но они оказались такими же непрофессиональными. Поэтому если компания смогла подобрать такой персонал, который имеет высокую квалификацию, самостоятельно выполняет поставленные задачи, то крайне сложно проводить сокращения. Но если нет средств на зарплату, то другого пути не остается.

На данный момент одна из трагедий малого бизнеса — нехватка квалифицированных кадров. В крупной компании ошибки не так заметны, есть возможность ротации сотрудников, содержания избыточного штата.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Не может широко использоваться ввиду сильного падения объемов заказов.

2. Удешевление товара.

Возможно за счет снижения цен на сырье, упрощения используемых конструкций (балконы, ограждения, фасады), уменьшения размеров продаваемого объекта. Самообеспечение наиболее востребованных конструкций и предоставление отсрочек платежа.

3. Оптимизации производства.

Практически исключена на замороженном рынке.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Практически исключено на замороженном рынке.

2. Повышение качества обслуживания.

Сбыт в комплексе с услугами (прежде всего инженерными, дизайнерскими и консультационными, например при отделке помещений) имеет ограниченные рамки использования из-за снижения покупательной способности клиентов.

3. Специализация.

Не является достаточно удачной в кризисный период ввиду общего падения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Расширение спектра предоставляемых услуг, дополнительные опции к имеющимся услугам. Одна из наиболее распространенных на рынке.

Может быть реализована также за счет выхода в сегмент индивидуального строительства и услуг по аренде и управлению недвижимостью, риэлтерских услуг.

Возможна интеграция с поставщиками строительных материалов.

Операции с недвижимостью

Сокращение спроса на услуги агентств недвижимости составляет 50–80% в зависимости от специализации. Одновременно снижается средняя сумма сделки из-за падения цен на недвижимость и необходимости предоставлять крупным клиентам ценовые преференции. В то же время накладные расходы растут. В поисках доходов агентства, специализирующиеся только на риэлтерских услугах, понижают стоимость услуг для покупателей и арендаторов, поднимая ее для продавцов и арендодателей недвижимости.

Однако возможности для выживания за счет узкого спектра услуг ограничены, поэтому большинство участников активно его расширяет. Это срочный выкуп недвижимости для перепродажи или сдачи в аренду, предоставление дополнительных услуг по оформлению документов, управлению недвижимостью, оформлению реконструкции и перепланировки, получению ипотечных кредитов, специальные предложения для клиентов, намеренных скупать подешевевшую недвижимость, а также предложения инвесторам по выкупу коммерческой недвижимости для последующего развития совместного бизнеса (базы отдыха, офисные центры и пр.), оценочные услуги для банков.

Собственники недвижимости вынуждены увеличивать рекламную активность, проводить перепланировку сдаваемых площадей в мелкоформатные, улучшать их качество. Это ведет к резкому падению рентабельности бизнеса. Во многих случаях арендодатели вынуждены выступать в качестве кредиторов своих арендаторов, чтобы сохранить хоть какие-то доходы.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Агентство недвижимости. О новых услугах

Помимо традиционных риэлтерских услуг компания предлагает комплексное сопровождение покупаемого или сдаваемого в аренду объекта. В частности, после покупки возникает ряд трудностей с переоформлением договоров с местными коммунальными службами («Энергосбыт», «Горгаз», «Водоканал»). Затем покупателю приходится самостоятельно искать клиентов на купленную недвижимость, следить за состоянием помещений. Решение этих вопросов может взять на себя управляющий от компании. Несмотря на кризисное время, услуга оказалась востребованной.

Кроме того, агентство владеет собственной недвижимостью, сдает ее в аренду. За период кризиса эти площади были даже увеличены, так как стоимость объектов сильно упала и стало выгодным приобретение дополнительных площадей.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Не может широко использоваться из-за сильного сокращения объемов заказов.

2. Удешевление стоимости товара.

Не может широко использоваться ввиду сильного падения объемов заказов. Отказ от сопутствующих услуг для уменьшения суммы комиссионного вознагражде-

ния, например от оформления регистрационных и прочих документов, не может использоваться в качестве стратегической линии.

3. Оптимизация производства.

Исключена на замороженном рынке.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Может иметь значение для корпоративных клиентов и инвесторов — частных лиц.

2. Повышение качества обслуживания.

Может иметь значение для корпоративных клиентов и частных инвесторов.

3. Специализация.

Не является достаточно удачной в кризисный период ввиду общего снижения спроса и активной работы конкурентов, направленной на диверсификацию.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Одна из наиболее распространенных на рынке. Расширение спектра предоставляемых услуг возможно за счет выхода в сегмент управления недвижимостью, в том числе за счет выкупа дешевых объектов для последующей сдачи в аренду, а также предоставления клиентам строительно-ремонтных и инженерных работ, что удачно дополняет услуги по управлению недвижимостью.

Транспорт

Общие проблемы развития транспортных компаний — это снижение объема заказов, которое, по разным оценкам, составляет 60–80%. Финансовые проблемы перевозчиков усугубил фактор сезонности — объем перевозок сокращается в зимний период. Цены на транспортные услуги упали на 30–50%.

Специфические проблемы транспортных компаний, прибыль которых значительно зависит от доли пустого пробега — резкое уменьшение оборачиваемости транспортных средств (на 50–60%). В связи со снижением плотности заказов машинам приходится дожидаться обратного груза из пункта назначения несколько дней либо ехать назад без груза.

Усилилась конкуренция со стороны частных перевозчиков, многие из которых вышли на рынок уже в кризис после увольнений, в том числе из транспортных компаний.

Весьма болезненной оказалась девальвация рубля, которая привела к росту стоимости запчастей на импортную технику до 30%. Увеличились сроки поставки запчастей, в результате чего компании вынуждены временно выводить из эксплуатации часть парка, что ведет к росту накладных издержек.

К специфическим проблемам также можно отнести вопросы продления лизинговых сделок для тех компаний, у которых в текущем году заканчивается срок действия договора. Обновлять парк по новым ставкам не представляется возможным, отказ же от заключения сделки угрожает сокращением парка и ставит под вопрос реализацию выбранных антикризисных мер.

Весной 2009 года на транспортном рынке началось небольшое оживление. Компании отмечают, что их показатели улучшились, рентабельность стала положительной, однако они ожидают, что к октябрю-ноябрю она вернется к отрицательному значению.

Приоритетные мероприятия для транспортных компаний направлены на повышение эффективности использования техники (уменьшение простоя и пустого пробега), прежде всего за счет увеличения срока формирования и выполнения заказа, изменения маршрутов доставки, сокращения нерабочего использования транспорта (доставка водителей на работу).

Смещение нагрузки на машины отечественного производства, а также концентрация перевозок на одной-двух моделях машин позволяют добиться снижения затрат на обслуживание.

Другой источник экономии — уменьшение накладных расходов, связанных с арендой помещений и оплатой труда. При оптимизации расходов на оплату труда широко используются выведение сотрудников из штата и неоплачиваемые отпуска, тогда как с увеличением числа заказов персонал постепенно возвращается на работу.

Коммерческая политика транспортных компаний направлена на расширение клиентской базы, в том числе за счет усиления подразделения по продажам. Наиболее привлекательные ниши — это обслуживание населения и частных предпринимателей. Конкуренция в этом сегменте достаточно высока, однако компании могут предоставить большие гарантии, нежели частные извозчики. Кроме того, компании способны на короткое время устанавливать убыточные тарифы, переманивая клиентов.

Ценовая политика предполагает переход на более гибкое ценообразование. Если раньше использовали расчетные матрицы, то теперь приходится рассчитывать каждую сделку. Такой подход обусловлен тенденцией к росту себестоимости транспортных услуг

вследствие больших простоев транспорта и общего увеличения пустого пробега. При использовании транспортных средств общего назначения компании допускают работу с очень незначительной или даже нулевой рентабельностью, пытаясь зарабатывать путем использования специализированных машин. Кроме того, растет ценовая дифференциация между направлениями — в крупных городах, где загрузка транспорта остается на уровне 50–60%, цены устанавливаются заметно ниже, чем в небольших городах и на слабоинтенсивных направлениях.

Товарообменные операции используются в основном теми организациями, которые могут предложить востребованный продукт (услугу) в текущей деятельности клиента, например запчасти, сервис, реклама.

Таким образом, малые предприятия в транспортной отрасли смогли перестроить и повысить эффективность коммерческой политики за счет диверсификации клиентской базы и расширения спектра оказываемых услуг.

Вместе с тем они оказываются не в состоянии влиять на динамику спроса, поскольку инструменты коммерческой политики способствуют лишь перераспределению долей на рынке, но почти не создают нового спроса. Восстановление отрасли будет зависеть от динамик остальных отраслей, однако необходимо учесть специфику транспорта, а именно угрозу выбытия части парка (из-за проблем с лизингом и естественного выбытия), что будет тормозить деловую активность партнеров на момент возрождения экономики.

Стимулом к сокращению парка служит также налогообложение — компаниям приходится платить имущественный и дорожный налоги за каждую единицу техники. Одни компании пока лишь снимают технику с учета, другие продают.

Наибольшие сложности испытывают предприятия, у которых в парке преобладают импортные машины. Текущее влияние транспорта на экономику сказывается через вероятный рост тарифов, связанный с ростом накладных издержек при падении доходов.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Грузовая автотранспортная компания. О том, как обеспечить себя работой

Объем грузоперевозок снизился на 70–80%, с декабря 2008 по апрель 2009 года компания работала в убыток. Для решения проблем в компании сменили руководство. За счет сокращения пустого пробега транспорта и оптимизации численности персонала издержки уменьшились почти на 40%, что позволило в мае получить прибыль.

Компания сформировала разветвленную сеть внутрирегиональных транспортных центров, которые и обслуживают местные заказы, что сокращает транспортное плечо. Парк компании сформирован преимущественно из отечественной техники, что позволило выиграть в результате девальвации на стоимости запчастей по сравнению с конкурентами, использующими импортную технику.

Результатом оптимизации численности персонала стало закрепление за каждым водителем нескольких транспортных средств. Для выполнения крупных заказов компания возвращает часть сотрудников из отпусков.

Рост доходов стал возможным за счет выхода в новые ниши: транспортные услуги для населения и индивидуальных предпринимателей, пассажирские перевозки, в том числе туристические и вахтенные. Конкуренция здесь достаточно велика, однако за счет масштаба компания может даже позволить себе установить более низкие цены. Функции привлечения клиентов лежат на менеджерах по продажам.

Компенсировать демпинг по услугам транспорта общего назначения компания может благодаря парку специализированной техники. Низкая конкуренция позволяет удерживать

живать высокие цены на аренду таких машин. Еще одна ниша — сервисное обслуживание автомобилей других организаций и населения (компания обладает стендом для холодной укатки двигателей после ремонта, которых в городе очень мало), что также способствует росту рентабельности. В планах компании — модернизация парка, как только появятся доступные кредиты.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Служба такси. О нестандартных способах привлечения клиентов

В первые кризисные месяцы было зафиксировано значительное сокращение числа заказов на перевозки. При этом ресурсов для сокращения издержек практически не было. Цены на бензин не снижались, а запчасти для импортных автомобилей, составлявших основу парка, наоборот, выросли на 20–25% из-за девальвации. В компании обсуждали вопрос о возможности продажи машин и закрытии бизнеса.

В апреле 2009 года компания решила установить таксометры на машинах, благодаря чему сумма среднего чека сократилась почти на 30%, однако «честное» снижение расценок было положительно воспринято клиентами, в результате чего число заказов увеличилось вдвое.

Это позволило уменьшить простои машин без демпинга, повысить контроль работы водителей, привлечь клиентов новой идеологией обслуживания («по-честному!») и повысить их доверие к компании.

В мае компания подняла зарплату сотрудникам. В планах — расширение парка на 20%.

Дамоклов меч компании — лизинговая сделка, по которой было приобретено более половины автомобилей. По окончании срока договора в ноябре 2009 года необходимо обновлять эту часть парка, однако ставки, предлагаемые банками и лизинговыми компаниями, выше 25%, не учитывая дополнительных условий и требований к обеспечению.

ОСНОВНЫЕ ДОСТУПНЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

1. Экономия на масштабах.

Возможна за счет ставки на ограниченный спектр услуг (определяет структуру парка), экономию при закупках горюче-смазочных материалов и технологичность ремонта.

2. Удешевление товара.

Возможностей для этого не так много. Одна из них — ориентация на отечественные автомашины, более дешевые в обслуживании. Главное при этом — любой ремонт может быть оперативным, что сокращает время простоя транспорта.

Другая возможность — отказ от сопутствующих услуг, например отслеживания заказа, уведомления клиента о его выполнении и т.д. Однако это может отпугнуть постоянных клиентов, поэтому важно подходить к такого рода оптимизации избирательно. Радикальным вариантом данной стратегии является предложение аренды автотранспорта (другим транспортным компаниям или заказчикам).

3. Оптимизация производства.

Может выступать лишь как вспомогательная стратегия, так как основной вклад в эффективность транспортной компании вносят внешние факторы, связанные с оптимизацией логистики.

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. Повышение качества товара.

Весьма ограничено, так как сильное влияние на качество транспортной услуги (прежде всего, сроки и надежность доставки) будут оказывать внешние факторы.

2. Повышение качества обслуживания.

Может использоваться как вспомогательная стратегия за счет предоставления экспедитора, выполнения погрузочно-разгрузочных работ, складирования на свободных площадях компании, страхования грузов.

3. Специализация.

В кризисный период будет иметь конечной целью экономию на масштабах.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Является одной из наиболее доступных (прежде всего, за счет предоставления новых услуг населению). Может быть реализована также за счет развития собственного розничного направления (как правило, услуги по ремонту и обслуживанию автомобилей, управление автопарком и т.д.).

Что делать?

Подведем итоги. Первый главный вывод, который можно сделать на основе материалов атласа, — ухудшение условий кредитования в российской экономике крайне болезненно ударило по МСБ. Практически все изложенные предпринимателями антикризисные стратегии предполагают расширение различных неденежных форм поддержания спроса. Например, отказ от денежных скидок и либо предоставление товарных бонусов или дополнительных услуг, либо переключение на более дешевый ассортимент, удлинение сроков исполнения заказа. Ключевыми факторами выживания МСБ становятся возможность получить доступ к товарному кредиту и добиться увеличения отсрочек платежа. Ресурсы стратегии сокращения издержек и экономии на масштабе наталкиваются на серьезные препятствия — резкое сокращение спроса и оборота. Нарушение денежных потоков представляет собой, пожалуй, основную проблему МСБ, который не имеет больших запасов наличности и в условиях кризиса практически потерял доступ к кредиту (даже краткосрочному — на расширение оборотных средств). Поскольку у компаний малого бизнеса зачастую вообще нет значительных основных фондов, для многих предпринимателей становится актуальной стратегия «временного выхода», когда дешевле закрыть бизнес, чтобы не нести текущие издержки, и возобновить деятельность, лишь дождавшись оживления рынка.

Таким образом, очевидной становится задача расширения рублевого денежного предложения. Требуются также специальные меры по увеличению кредитования малого и среднего бизнеса, для чего необходим более доверительный диалог с банковским сообществом. Ведь программа госгарантий по кредитам важнейших предприятий не сработала во многом потому, что банки в условиях острого бюджетного кризиса сомневаются в возможности получения из госказны причитающиеся по этой программе компенсации (причем быстро, в полном объеме и без дополнительных теневых сделок с чиновниками). Прямая же господдержка малоэффективна и коррупциогенна, поэтому стоит подумать и о таких мерах, как снижение или даже отмена отдельных налогов на МСБ.

Вывод второй — в совокупности антикризисное поведение МСБ оказывает прокризисное воздействие на экономику страны в целом. Компании изыскивают возможности, чтобы оптимизировать текущие бизнес-процессы — сокращают товарные запасы и ассортимент товаров и услуг, переходят исключительно на сдельную оплату, возвращаются к бартерным схемам, отказываются от закупки определенных позиций импортных товаров и комплектов (из-за резкого подорожания вследствие девальвации) и т.п. Но понятно, что это ведет к снижению совокупного спроса. В отдельных секторах данные процессы уже привели к нарушению традиционных логистических цепочек.

Здесь будет уместно повторить тезис, звучавший в вводной части настоящего атласа: «Среди ответных реакций на кризис мы не встретили ни одной (!) интеграционной, то есть никто не видит в консолидации возможности для развития и выхода на новый уровень, а вот увеличение масштабов проблем считают вполне реальным». Стратегии специализации и сокращения издержек явно преобладают над стратегиями диверсификации и интеграции. Это означает, что нынешний кризис пока ведет лишь к упрощению российской бизнес-среды. Популярное заявление о том, что кризис — это еще и возможность модернизировать и диверсифицировать национальную экономику, пока остается благим пожеланием.

Наконец, третий вывод — практически во всех видах деятельности малых предприятий имеются проблемы с приобретением активов и владением ими. Бюрократическая система создает для этого множество препятствий, хотя чиновники интуитивно должны понимать,

что контролировать предпринимателя с активами гораздо проще, поскольку он более предсказуем, чем его коллега, арендующий скромный офис.

Сами предприниматели указывают на то, что упрощение оборота активов (прежде всего недвижимости) может и должно сопровождаться усилением контроля над этим оборотом. Даже если не повышать налоги, бюджеты окажутся куда более обеспеченными из этого источника, чем сейчас, за счет разовых санкций и поборов.

Таким образом, крайне важно решить проблему активов. Не раздавать их и не перераспределять, а упростить оборот. Речь даже не идет о том, что государство должно отдать на эти цели свое имущество. Из-за спада на строительном рынке сейчас образовался значительный «навес» из недвижимости — на устранение накопившихся дисбалансов в этой отрасли экономике может потребоваться несколько лет.

Разросшийся коррупционный аппарат буквально не оставляет времени и возможности для интеграции малого бизнеса. Пока преобладает «ручное управление», вызванное необходимостью «бегать по кабинетам», решать проблемы (а не задачи развития), интеграционные сценарии маловероятны.

При этом важна интеграция не через ассоциации и союзы, а производственно-сбытовая — именно такого рода взаимодействие более понятно малому бизнесу. В крупном бизнесе, наоборот, доминирует отраслевое лоббирование.

Производственно-сбытовая интеграция выгодна для государства уже тем, что позволит повысить эффективность расходования средств, направляемых на поддержку малого бизнеса. Можно раздать по рублю десяти разным предприятиям, а можно с помощью того же рубля запустить целую производственно-сбытовую цепочку (вертикальный рынок), где первоначальное финансирование будет перераспределено по рыночным принципам. Появятся новые рабочие места по всей цепочке, а уровень конкурентоспособности (и, соответственно, устойчивости) малого бизнеса, включенного в систему вертикальных рынков, окажется выше, чем сейчас, когда каждый выживает самостоятельно.

В пользу этого говорит и тот факт, что большинство опрошенных успешных предпринимателей смогли выжить именно за счет выстраивания широкого спектра отношений по вертикали движения продукции от производства до потребителя, не замыкаясь на интересах своей компании. При этом более 2/3 всей численности сотрудников малых компаний сегодня заняты на двух крупных вертикальных рынках — строительном и продовольственном, что позволяет концентрировать усилия по поддержке и развитию.

Строительный вертикальный рынок является крупнейшим по показателю числа занятых. Здесь работают до 40% от численности всех сотрудников малых предприятий в стране, 18% из них — непосредственно в строительстве, 14% — в сфере продажи и управления недвижимостью, еще порядка 8% — в оптовых и розничных компаниях, торгующих строительными материалами и конструкциями, на производстве деревянных и металлических изделий для строительства.

Вертикальный рынок продовольственных товаров является вторым по числу занятых (порядка 25%, из которых более 15% — в оптовой и розничной торговле, а остальные — в производстве продуктов питания, сельском хозяйстве, общественном питании).

Создав для малого бизнеса благоприятные условия труда только на этих двух основных рынках, государство обеспечило бы работой и прочие отрасли присутствия МСБ. Малое тянется к малому. Кризис показывает, что сотрудничество с крупными компаниями для малого бизнеса заканчивается не всегда благоприятно.

В результате в стране появится капитал малого бизнеса. И если он не будет «размывать» чиновниками, рейдерами, «нечистоплотными» конкурентами, доля малого бизнеса начнет расти и предприниматели смогут оправдывать те надежды, которые на них возлагаются.



Производственно-практическое издание

Экспертный совет:

П.Ю. Быков, Н.А. Гайнутдинов, Е.С. Каравай, О.А. Леонов, С.Н. Матрусов, М.А. Смирнов,
Д.М. Склизов, Е.И. Эрнандес

**Стратегии развития малого бизнеса
в кризисный период:
Экономический атлас**

Дизайн и компьютерная верстка Н. Зорина
Корректura В. Кравец

Подписано в печать 29.06.09
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Helvetica.
Усл. печ. л. 3,5
Тираж 1000 экз.
Заказ № 641

Отпечатано в ООО «Типография «Парадиз»
143090, Московская обл., г. Краснознамёнский, ул. Парковая, д. 2а

