

*14 февраля 2009 г. Консалтинг-Центру «ШАГ»
исполнилось 15 лет!
Поздравления принимаются в течение года...*

Уроки лечебного голодания для бизнеса

Чтобы не повторить судьбу динозавров, бизнес должен быть гибким и быстро реагировать на изменения среды. За последние 10 лет мы (Консалтинг-Центр «ШАГ») перестраивали компании под задачи развития. «Питательный материал» на рынке имелся в изобилии, и компаниям нужно было научиться эффективно «втягивать» его в себя, наливаясь мощью, наращивать «массу», укреплять «челюсти» и растягивать «желудок». Теперь маятник качнулся в другую сторону. Тучные времена сменяются на голодные. И мы готовим бизнесы к «затягиванию поясов», экономному расходованию «подкожного жира», сокращению «желудка», чтобы «отвисший живот» не мешал компании обходить конкурентов в погоне за уменьшившимися клиентскими кошельками.

Затраты на персонал — первое, с чем приходится работать в такой ситуации. Вроде бы, очевидные вещи: клиентов стало меньше, значит, стало меньше и работы. Следовательно, нужно меньше и людей. Но эта очевидность зачастую не стыкуется у менеджеров с привычкой жить «в мире постоянно растущего благосостояния населения».

«Как же можно без мойщика посуды? Бармен будет мыть кружки и мокрыми руками подавать клиентам?» Да, бармен, обслуживающий клиентов с мокрыми руками, — это безобразие, которое нельзя оправдать никаким кризисом. Наоборот, в кризис культура обслуживания становится важным фактором удержания клиента, а значит — фактором выживания бизнеса. Вот только если этих клиентов уже не пятьдесят в час, как было раньше, а только десять, то, наверное, можно успеть и кружки помыть, и руки вытереть! Борьба со стереотипами хорошо помогает привязка фонда оплаты труда к выручке. Если X% от выручки смены хватит, чтобы обеспечить достойный заработок и бармену, и мойщику посуды, то пусть работают оба. А если не хватит? Либо бармен согласится мыть кружки и вытирать руки, чтобы получать долю мойщика посуды, либо он уйдет. Жалко потерять хорошего бармена? Жалко, но какая альтернатива есть у компании в ситуации кризиса? Альтернатива только

одна: заплатить всем «как раньше», а через месяц закрыться. И ни у бармена, ни у мойщика посуды, ни у их менеджера не станет работы. Ещё полгода назад ни для кого из них это, наверное, не стало бы личной трагедией. А сегодня вполне может стать.

Реструктуризируя бизнес под кризисные условия, надо отменить все установленные табу и подвергнуть сомнению «святость» всех незыблемых правил.

- Уборщица, бухгалтер не обслуживают клиентов. Почему их зарплата должна зависеть от выручки? — А почему нет?

- Мы не можем убрать ЧОП: пойдут кражи, увеличатся отказы платить! — А как ещё можно решать эти задачи?

Однако в порыве кризисной оптимизации не надо забывать о здравом смысле. Мы ведь хотим, чтобы, сократившись, компания оставалась работоспособной, приносила деньги, а при улучшении ситуации на рынке вновь расширилась. Ужимаясь, мы не должны перейти черту, за которой

начинаются необратимые процессы: уход носителей ключевых компетенций, выход из строя оборудования, потеря репутации у клиентов и партнеров. Нужно сохранить скелет бизнеса.

Мы можем экономить на зарплате, но надо «застабиллизировать» людей, способных обеспечить жизнь бизнеса. Это, в первую очередь, руководители, бухгалтера, специалисты по ключевому для бизнеса технологическому оборудованию. Конечно, «незаменимых у нас нет». Но



Читайте в номере:

Интервью

Мы все еще недалеко от «точки невозврата» стр. 3

Бизнес-встреча

Верхом на кризисе стр. 5

Бенчмаркинг

Кошелек и здоровье стр. 7

замена этих людей несет риск потери жизнеспособности бизнеса. Стоит ли этот риск дополнительных 5–10–15 тысяч рублей в фонде оплаты труда? В кризис для «костяка» самая лучшая система мотивации — это фиксинг. Они должны быть спокойны за свой доход и концентрироваться на выполнении своих функций. Это особенно важно для территориально распределенных компаний, когда до «переднего края» бизнеса трудно дотянуться из Центра.

Как говорил герой Евгения Леонова в фильме «О бедном гусаре замолвите слово»: «Проверка — она всем проверка». Если быть предельно циничным, то «стабилизируя» ключевых людей, мы покупаем не только их профессиональные навыки, но и их лояльность компании. Ведь именно этим людям предстоит тяжелая, а подчас и грязная работа: проведение переговоров с поставщиками и клиентами, изменение технологии работы сотрудников, сокращение штатов в подразделениях. Большинство из этих задач не решается «в лоб», «по процедуре». Их решение требует задействовать и житейскую мудрость, и смекалку, и душевные силы. Будет ли человек тратить на это свой авторитет, свои личные связи, своё время? Дойдет ли он до результата или позволит себе остановиться, сочтя, что больше нет никаких возможностей? Именно в этом проявляется лояльность сотрудника своей компании. Стоит ли «стабилизировать» человека, в чьей лояльности Вы сомневаетесь? Если выбора нет — покупайте профессионализм и таких людей! Жадность — это тоже сильное чувство. Трезвый прагматизм («А где мне ещё столько заплатят?») порой может сработать не хуже, чем эмоциональная привязанность.

Ну, а если Вы — руководитель такого нелояльного подчиненного, то сделайте выводы для себя. Его нелояльность — это результат Вашей ошибки: ошибки, сделанной Вами «на входе» или в процессе работы с ним. Здравый смысл нужно сохранять не только в вопросе экономии на персонале, но и при принятии решений по другим крупным затратам бизнеса. Например, в отношении рекламы. Зачастую хочется урезать маркетинговый бюджет. Ведь в последнее время абсурдность цен на рекламном рынке

была вполне сопоставима с абсурдностью нефтяных цен, цен на недвижимость и цен на рынке труда. Но так ли любят и ценят нас клиенты, что будут помнить о нас, даже если мы совсем пропадем с горизонта? В конце концов, сократить бюджет — это не означает сократить активность. Давайте вспомним о бартере. Давайте вспомним о «низкозатратном маркетинге». Может быть, наши сотрудники сами дойдут до ближайших домов, офисов, станций метро? Ведь мы уже сделали так, что их зарплата зависит от выручки!

В кризис надо быть очень осторожным с децентрализацией. Хорошо, если менеджеры «на местах» ещё до кризиса доказали свою способность управлять ситуацией. Если же нет, то эксперименты с передачей полномочий лучше свернуть до лучших времен: слишком дорого время!

Деньги — всегда один из самых дефицитных ресурсов. В кризис их дефицитность, как правило, только обостряется. Размазанной по восьми бюджетам копейки может не хватить компании в самый отчаянный момент. Поэтому даже при самой отлаженной системе бюджетирования вполне разумно на время кризиса взять управление денежными потоками в Центр.

Не встречал людей, которые бы родились с внутренней потребностью ухаживать за полостью рта. Моей дочке гораздо интереснее жевать зубную щетку, чем чистить ею зубы. Если же предложить ей альтернативу: вырвать зуб или почистить его, то она точно выберет второе.

Кризис — это ужасно неприятно. Но в кризис гораздо проще прививать «полезные привычки»:

- зарабатывать, а не «получать» деньги,
- блюсти интересы и логику бизнеса, а не сложившиеся традиции,
- выстраивать с подчиненными деловые отношения, а не «размазывать» их за ошибки.

В трудное время эти привычки помогут бизнесу выжить. А в «тучные времена» сильно облегчат жизнь владельцам и топ-менеджерам. ✨

В. Хомутов

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию «Альт»
- с 17-летием!

КЦ «ШАГ»
- с 15-летием!

НКО ЮРЦ
- с 12-летием!



Группу компаний «Сатори»
- с 16-летием!

ПОЗДРАВЛЯЕМ!

**Ведущий консультант
Консалтинг-Центра «ШАГ»
Игорь Можаровский
Был признан
Заслуженным преподавателем
Московского Государственного
Университета
им. М.В. Ломоносова
в 2008 году!**

Мы все еще недалеко от «точки невозврата»

Интервью с Игорем Лазаревым, Генеральным директором розничной сети «Старик Хоттабыч»

- Сколько лет Вы проработали в Компании прежде, чем стали ее Генеральным директором?

- Девять лет. Я в «Хоттабыч» пришел в 98-м и был свидетелем большого куска его истории. С позиции финансового директора мне хорошо были видны успехи и неудачи «Хоттабыча», многие проводимые на нем эксперименты. Это, конечно же, было серьезным опытом. Позапрошлой зимой Акционеры предложили мне пост Председателя Правления. Правление, состоявшее из топ-менеджеров, работало как совещательный орган при руководителе Компании, которым тогда был один из Акционеров. В качестве Председателя я выполнял на заседаниях роль коммуникатора между топ-менеджерами. Они друг друга не слышали. Более того, не слишком стремились услышать. В итоге все превращалось в некую склоку. А я пытался их как-то скоммуницировать.

Именно этот опыт позволил мне ясно увидеть, чем был «Хоттабыч» на тот момент. Он превратился в лоскутное одеяло. Каждый отдельный менеджер «выполнял функцию» своего участка, совсем не соотносясь с конечной задачей. Но ведь продажа — это не только торг с покупателем. Нужно взять товар у поставщика, привезти сюда и потом уже отдать клиенту. Это цепочка, и стоит одному звену провалиться — сразу валится вся конструкция. А поскольку звенья цепочки работали автономно, то и успешных продаж не было. Особенно ярко лоскутность проявилась при написании стратегии. Ее очень правильно расписали на блоки: стратегия маркетинговая, IT, логистики, стратегия финансов и т.д. Но сама по себе она выглядела как пять отдельных документов, никак между собой не связанных, это — раз. В ней не было понимания, кто наш покупатель; это — два. В-третьих, цели этих стратегий не были подчинены общей стратегии — стратегии бизнеса в целом. И, наконец, ни одна из стратегий не содержала ответа на вопрос «почему?» Больше всего вопросов у меня возникало на тему «почему», и люди, к сожалению, не могли на них ответить.

Когда Акционеры решили привлечь наемного генерального, у меня не было желания занять эту должность. Было желание что-то изменить в Компании, но ведь при этом — никакого опыта руководства бизнесом... Акционеры поставили вопрос об условиях, на которых я все-таки согласился бы стать генеральным директором. Первым моим условием было получение статуса полноценного генерального директора, а не исполнительного. Дело в том, что все предыдущие директора назывались «Исполнительный директор»; они подчинялись Акционеру, который был Президентом Компании. Президент не давал

исполнительному директору достаточно полномочий на принятие решений и в то же время не всегда сам принимал решения оперативно. Поэтому изменения в Компании не всегда оказывались успешными. Но именно со стороны Акционеров я встретил понимание, — они готовы были передать мне все полномочия генерального директора.

Вторым условием была разработка новой маркетинговой стратегии. Я в Компании работал давно, и у меня сложилось отчетливое понимание: условия рынка изменились, наша маркетинговая стратегия устарела. Принципиальным для меня было самостоятельное создание новой стратегии. Не из гордости, а потому, что если эта идея моя, то мне проще ее внедрять, проще ее видоизменять, проще корректировать. Не нужно к кому-то бежать с вопросом: а можно сделать вот это или вот то? Все дело в скорости и эффективности принятия решений. На это я тоже получил «добро».

А дальше надо было приступить к работе. На тот момент слаженной команды не было. Среди топ-менеджеров шло брожение: кто-то хотел работать, кто-то не хотел, кто-то мог работать, кто-то не мог. Я стал обдумывать, с кем же мне по пути. Затем, проведя беседу с каждым, я приходил к определенному мнению о разумности дальнейшего сотрудничества.

- Многие из менеджеров оказались неподходящими?

- Да. Не потому, что они плохие или хорошие. Я руководствовался тем, насколько они были готовы работать в тех условиях.

В одиночку справиться с бизнесом было невозможно. Я четко понимал, что не может быть успешных продаж при неуспешном коммерческом менеджменте, при неуспешной логистике и т.д. Все взаимосвязано, это — цепочка, и стоит одному звену оторваться, как неуспешной станет вся работа. Здесь важны слаженность, взаимопонимание. Но Компания была раздроблена, и это приводило к тому, что многие важные вопросы и решения спускались вниз, на исполнителей. По большинству вопросов критерии принятия решений и зоны ответственности были размыты. Часто я сталкивался с тем, что вопрос решается неэффективно не потому, что менеджер слабый, а потому, что у него нет информации для качественного решения. Менеджеры не могли обоснованно сказать: «Я принимаю такое решение потому-то и потому-то...». Это было яркой чертой «Хоттабыча» весны 2007 года. Поэтому первое, что я сделал, — стал вытаскивать все эти вопросы наверх, замыкать их на себя.

Потом я занялся поиском новых менеджеров, и здесь мне помогли консультанты. В подборе команды важны и фактор везения, и целенаправленный поиск. К августу у меня



сложилось хорошее взаимопонимание с новым коммерческим директором. В сентябре пришла большая часть топ-менеджеров. Хорошо, что на этапе подбора команды в Компании работал «ШАГ»: он был заменой команды и давал мне поддержку. Мне было с кем обсуждать разные темы, чтобы определиться с выбором. От себя можно скрыть какой-то неприятный вопрос или утаить отсутствие ответа: кажется, что он у тебя есть. Но если сесть и честно кому-то рассказать, то поймешь, что ответа-то у тебя и нет. Консультанты как раз и выступили этим «кем-то», который заставил меня более критично оценивать последующие шаги и формулировать новые задачи. Это заложило некий фундамент в последующие результаты. Поскольку все было продумано и многое написано, дальнейшее движение не было дерганьем из стороны в сторону. Для меня обозначилась понятная перспектива поступательного движения: что - за чем.

- Стало понятным направление движения?

- Да. Появились и задания топам, и наброски стратегии, и к первому Наблюдательному совету мы подготовились. Когда мы представили наброски на Наблюдательном совете, то Акционерам потребовалось много конкретики, и я понял, что стратегию нужно прописывать дальше. Иначе конструктивного разговора не получится: для ответственных решений Акционерам недостаточно двух-трех слов, под которыми каждый может подразумевать самое разное.

Сейчас забавными кажутся многие из тех иллюзий, которые были у меня тогда. До того, как стать директором, я читал все исследования о «Хоттабыче». Выводы были следующими: замечательные магазины и слабый в управленческом и стратегическом отношении офис, слабый коммерческий блок. Второе утверждение — бесспорный факт, а вот первое я обсуждал с консультантами. И они уже тогда говорили мне, что корень всех проблем находится в магазинах. Я думал, что вот сейчас товарные запасы откорректируем, и все покатится по рельсам. Консультанты возражали: «Игорь, да товар-то хороший. У вас в магазинах - беда, беда полная».

Честно скажу, я признал свое заблуждение только лишь весной 2008 года — после того, как и сам сделал несколько покупок, и ряд моих друзей и знакомых пытались приобрести в «Хоттабыче» товары для комплексного ремонта. Консультанты говорили мне об уровне обслуживания в наших магазинах еще в самом начале моей директорской карьеры. Но я их не слышал, - надо мной довлел миф, что у нас классные магазины, классные продавцы, во всех исследованиях описывался высокий уровень консультаций продавцов. Практикой это, к сожалению, не подтвердилось.

А тогда, в начале моего директорства, иллюзия о высоком уровне магазинов и проблемах с офисной частью определила последовательность моих действий: я занялся товаром и методами управления товаром. Когда мы взялись за работу над товарным портфелем, то вылезли за все намеченные сроки. Поскольку доверились мнению о закупщиках, как о носителях серьезных знаний. На практике оказалось, что это не так, и самым большим пробелом в их знаниях были технологии работы. Они знали, что такое

смеситель и что у него внутри, но компетенция в сфере закупки — это совершенно другое. Я надеялся, что ребята прошли тренинги. И правда, умных слов они нахватались — «срок реакции», «срок доставки», «safety stock», — все это лилось из них рекой. Но когда я заставил их продемонстрировать применение этих инструментов, то понял: они ими не владеют. В итоге работа по товарному портфелю превратилась в полноценную учебу — с калькулятором в руках, с Excel'ем.

Работа с категорийными менеджерами дала хороший результат - удалось улучшить показатели оборачиваемости, выровнять поток наличности. Более того, удалось изменить философию категорийщиков, которые раньше руководствовались принципом: «продаем как можно больше всех товаров». Пришлось объяснять, что товары бывают разные: лидеры продаж, ассортиментные товары и т.д. Систематизировать товар помогли консультанты, поскольку мне приходилось достаточно тяжело из-за обилия задач. Но консультантам тоже надо было помогать — нажимать на властные рычаги, когда процесс приостанавливался. Тогда приходилось опять включаться в развитие категорийных менеджеров, чтобы задавать им определенный темп изменений.

Категорийщики пережили жуткий стресс и прессинг, но самым хорошим результатом стало то, что их руководитель стал полноценным членом моей команды, хотя и находится на втором уровне подчинения в структуре. Для меня это — определенный запас прочности.

Итак, весной я думал: сейчас доделаем товарный портфель, и останутся только базовые планировочные решения магазинов да задача эффективности открытия новых магазинов... И тут — потрясение: организация продаж, структура магазинов, управление ими — гнилые, слабые и неповоротливые! Тогда я объявил проект «Розница», который продолжается и сегодня. Понимаю, что если с товарным портфелем удалось относительно быстро справиться, то с розницей надо набраться терпения надолго. Придется менять саму философию магазинов, причем ее нужно вложить сначала в головы директоров, чтобы они потом передавали ее продавцам. А сейчас они не понимают, о чем мы с ними разговариваем. Когда в ходе подготовки стратегии я общался с директорами магазинов, то, если приводить школьную аналогию, мне казалось, что они где-то на уровне десятого класса. И я разговаривал с ними на языке десятиклассников. Но потом, когда я посещал магазины и обсуждал с ними их задачи на месте, стало понятно, что на практике они и первый-то класс не освоили... Мне, например, казалось крайне заманчивым ввести для директоров мотивацию от прибыли магазина. Но оказалось, что они не понимают, что это такое! Сейчас основная задача — научить директоров базовым вещам.

- Что для Вас было главным в опыте генерального директорства?

- В целом, я думаю, успех управления компанией зависит от прозрачности принятия решений. Когда ты четко знаешь, почему поступаешь так, а не иначе. И мое решение принять предложение Акционеров, и размышления о стратегии основывались на моем понимании: что глобально я хочу делать с Компанией, и как этот бизнес должен



работать. Если бы я не понимал, то точно не пошел бы в генеральные директора. Работу в «Хоттабыче» я воспринимаю как игру. А играть люблю только в те игры, в которых могу выиграть. И про которые понимаю, как я могу выиграть. Например, я не играю в рулетку. Никогда в жизни. Понимание, как я могу выиграть игру «Хоттабыч», как раз и позволило мне пойти в генеральные директора. «Хоттабыч» я считаю для себя вызовом.

- Как Вам кажется, что-то уже изменилось? Стали ли люди больше отвечать на вопрос «почему?»

- Да. Зерно дало всходы. После работы с категорийными менеджерами вопросов «почему» у них стало больше. Начинает рождаться мысль, поиск ответа... Сейчас уже во многих местах Компании начинают появляться ответы на вопрос «почему?» Этому помогло, во-первых, внедрение «Аксапты», которое мы все-таки «добили». А во-вторых — разработка товарных портфелей, которая потребовала ответов на очень многие «почему?» Подводя итог, я считаю, что мы находимся в самом начале пути. Работа была проделана большая, но нельзя сказать, что уже есть большой результат. Результат есть, безусловно. Но мы все еще находимся недалеко от «точки невозврата». Хотя мы ее действительно перевалили: если раньше бились над тем, как не скатиться обратно, в прежнее состояние, то сейчас уже боремся с сопротивлением движению вперед. Это вселяет надежду, особенно в нынешних непростых условиях, когда выигрывать будет тот, кто окажется сильнее технологически.

С полной версией интервью Вы можете ознакомиться на нашем сайте: www.stepconsulting.ru ✨

Бизнес-встреча

Верхом на кризисе

Мы много читаем о кризисе, о нем же говорят все средства массовой информации. Но, несмотря на обилие информации, понимания, что же на самом деле происходит в мире бизнеса, нет. Именно поэтому накануне новогодних каникул КЦ «ШАГ» решил собрать владельцев российских бизнесов и поговорить о последствиях кризиса для их компаний.

Открывая встречу, Евгений Емельянов («ШАГ») предложил двадцати участникам обменяться новостями: что происходит в последнее время в представляемых собравшимися рыночных сегментах?

В разных отраслях и рыночных сегментах кризис проявил себя по-разному. Как выяснилось позже, пестрота и разнообразие «картинок» оказались неожиданными для всех. Одни рады успехами в регионах, но начали проседать в столице, у других — прямо противоположный расклад. У кого-то недовыполнение плана, но хороший прирост по отношению к ноябрю-декабрю прошлого года, а у кто-то — сильный недобор даже по сравнению с прошлым годом. Впрочем, не один лишь финансовый кризис правил бал в эти месяцы. Продавцам спортивного инвентаря и сезонной одежды, например, свиным подложил не кризис, а... Дед Мороз, не подсыпавший ожидаемого снега. В результате продажа лыж, например, сократилась на 90% - и это в то время, когда Европа, где три недели идет снег, уже 9 декабря перекрыла

месячный объем продаж прошлого года! Примечательным было выступление Дмитрия Гулина («Автомир»): «Продажи автомобилей в ноябре были на 16% ниже прошлогодних, а вот услуги автосервиса показали значительную устойчивость и даже рост. Я поинтересовался и выяснил: в автосервисах нашей компании персонала занято вдвое больше, чем в продажах! Вот так, получив пинок от кризиса, приходишь к пониманию, на чем же стоит твой бизнес — на продаже машин или на их ремонте!»

Что еще привнесли в жизнь бизнеса эти первые кризисные месяцы? Всех радует прекращение текучки кадров. Многие с тревогой готовятся к сокращению численности персонала. Многие — уже начали этот болезненный процесс. Кто-то сокращает не персонал, а фонд оплаты труда тем же сотрудникам, кто-то — укорачивает рабочий день. Участники делились и маленькими хитростями. В одной из компаний, например, для каждого подразделения был введен норматив фонда оплаты труда как определенный процент от выручки. Это позволило перенести вопросы увольнений или сокращения зарплаток на уровень среднего менеджмента, сняв тем самым бремя психологически непростых решений с владельцев и управляющих.

А что у нас из хороших новостей? Некоторые участники отметили, что арендодатели становятся все более покладистыми в вопросе снижения ставок. Тех, кто этого не заметил - призвали быть потверже и понапористей. Сговорчивее стали и банковские кредитные комитеты. Но не в вопросе предоставления кредитов — здесь-то как раз все очень плохо. Однако, когда речь заходит о расчетах по уже взятым кредитам, а рассчитываться нечем - банкиры проявляют неожиданную терпимость и лояльность. «Финансовый сектор повинен в сложившейся ситуации — ему и нести ответственность. Так что пожестче с ними!», -



подвел базу под происходящее Элдара Разроев, вызвав тем самым самую оживленную дискуссию. По оценкам участников, уступчивее стали и поставщики в вопросах отсрочки платежей. В отношении расчетов с ними один из участников сформулировал следующий принцип: «Маленьких бережем, а больших и жирных — сажаем на диету, наращивая свою задолженность перед ними».

«Россия отметила юбилей кризиса 98-го года с мировым размахом!»



Этой шуткой начал свой доклад Элдар Разроев. Смягчающий фактор для кризиса в России — это доходы от экспорта нефти и газа. По оценкам г-на Разроева, критической планкой для российской экономики будет цена на нефть 40 долларов. Удастся ли не упасть ниже

этой отметки?

Элдар отметил, что, если до начала 20 века ликвидность мировой экономики возрастала за счет роста производительности труда, то в последнее столетие экономический рост основывался прежде всего на сокращении времени финансовых транзакций. Сегодня платежи осуществляются мгновенно, нажатием кнопки. А значит — именно сегодня мы подошли к техническому пределу: ресурс дальнейшего ускорения транзакций исчерпан! По мнению докладчика, нынешний кризис носит гораздо более глубокий характер, нежели традиционные, каждое десятилетие повторявшиеся мировые кризисы. И выживут в нем те, кто вспомнит Маркса и вернется к старому доброму принципу наращивания производительности труда. Придется перестать рассчитывать на финансовый рычаг, научиться жить и развиваться на свои собственные деньги. Отныне определяющим в развитии становится не возможность привлечь финансовый ресурс, а рост производительности.

Докладчик пригласил участников заглянуть в будущее. Началась и будет продолжаться болезненная, подобная ломке у наркоманов, перестройка бизнесов, сброшенных в одночасье с кредитной иглы. Консолидация рынков, укрупнение за счет поглощения соседей — еще один ожидающий нас болезненный процесс. Что делать и чего не делать в этих условиях?

По мнению г-на Разроева, в секторе B2C — важно определить, какие основные средства у компании «свои», а какие — «чужие», взятые на кредитные деньги или в лизинг. Выиграет тот, кто точнее проведет границу и отсечет «чужое» от «своего». Выиграет тот, кто вовремя откажется от ненадежных клиентов и сумеет отобрать у конкурентов надежных. Выиграет тот, кто лучше научится работать с государственными структурами. По прогнозам Элдара, в нашей стране роль государства в рыночных отношениях

будет неуклонно расти. При этом государство будет выступать не только в качестве заказчика. В ближайшие годы можно ожидать не только экспансии госпредприятий, но и «чеболизации» российской экономики, при усилении госконтроля за частными предприятиями через механизмы «неформального влияния».

В рознице, на потребительском рынке, по прогнозам Элдара, интенсивность покупок в целом останется на прежнем уровне. Но заметно снизится средний чек. Упадет спрос на обновление дорогих товаров длительного использования. В структуре доходов возрастет вес мелких покупок, совершаемых под влиянием сиюминутного желания. Соответственно, роль витрины, мерчандайзинга — заметно усилится. Консолидированный спрос не будет эластичен к цене, поэтому ступившие на тропу «ценовой войны», скорее всего, потерпят поражение. Вместе с тем, в рознице ключевым параметром будет не наценка или оборачиваемость, а их производство. Соответственно, в выигрыше окажутся те, кто успеет освоить технологии управления товарной матрицей.

А как насчет расходов на оплату труда — одной из самых «тяжелых» статей в расходных бюджетах большинства бизнесов? По мнению докладчика, проблему лучше решать не «китайскими батальонами» дешевых и неопытных работников, а малым числом квалифицированного персонала с достаточно высокими зарплатами. Это обеспечит не только более высокую мотивацию и производительность, но и экономию на арендуемых под рабочие места площадях. Каковы, кстати, шансы на успех в борьбе за снижение арендных ставок? Элдар отметил, что если сегодня многие арендодатели еще несговорчивы, то лишь потому, что кризис до них не докатился, еще не начали закрываться магазины. Через два-три месяца картина изменится, и арендные ставки дружно двинутся вниз.

Доклад Элдара Разроева вызвал острые обсуждения по самым разным темам, вплоть до глобальных демографических прогнозов, проблем управления рождаемостью и предположений о том, на чьи территории хлынет лавина будущих китайских безработных.

Завершая встречу, организаторы предложили участникам поделиться впечатлениями о ней. Вот некоторые из наиболее запомнившихся высказываний:

«Обмен мнениями в доверительной клубной обстановке становится все более ценен, поскольку в средствах массовой информации все меньше находишь действительно важных для ведения бизнеса идей и фактов».

«Приятно, что многое из того, что я услышал в докладе и обсуждениях, созвучно мыслям владельцев и топ-менеджеров нашей компании».

«Обсуждение удержало меня от нескольких скоропалительных решений; я понял, что не время отказываться от городских заказов, какими бы непривлекательными они ни казались».

«Радует, что такие тяжелые темы мы можем обсуждать с такой легкостью и с таким чувством юмора!» ✨

Кошелек и здоровье или иммунитет от кризиса

Очевидно, что производство и реализация товаров первой необходимости наименее подвержены кризисным факторам. Однако есть группа товаров жизненной необходимости — это лекарственные средства. Защищены ли игроки фармацевтического рынка иммунитетом от кризиса? Как сейчас себя чувствует фармацевтическая отрасль в России и в мире?

По результатам исследований компании IMS Health, за 12 месяцев (с ноября 2007 г. по октябрь 2008 г.) общий объем продаж лекарственных средств на основных фармацевтических рынках составил 441,1 млрд. \$. Первенство в рейтинге корпораций по объемам продаж в денежном выражении на мировом фармацевтическом рынке к октябрю 2008 г. традиционно получила компания Pfizer, 2-е место стабильно занимает GlaxoSmithKline. Далее на 3, 4 и 5-й позициях находятся соответственно Novartis, AstraZeneca и Sanofi-aventis. Среди российских производителей лекарств лидерство принадлежит компании Фармстандарт.

Интересно проанализировать эффективность бизнеса в отрасли через универсальный показатель производительности - TP Index (годовая выручка на одного работника) (см. Таблицу 1). Наибольшую эффективность показывают компании США и Западной Европы - \$400—500 тыс. на сотрудника (это притом, что и по оборотам они чемпионы). Индийский лидер демонстрирует выработку на уровне \$200 тыс./чел, восточноевропейский — \$135 тыс./чел, а российский лидер - \$80 тыс./чел. Как говорится, есть к чему стремиться.

Таблица 1

Компания	Страна	Оборот компании (2007 г., \$ млн.) ¹	TPI-index (оборот/персонал)
Pfizer	США	48 418,0	559 099,3
Bayer AG	Германия	47 667,5	448 846,5
GlaxoSmithKline	Великобритания	45 816,1	444 816,5
Sanofi-Aventis	Франция	43 019,0	432 273,5
Novartis AG	Швейцария	38 947,0	396 608,9
Abbott Laboratories	США	25 914,2	381 091,2
Dabur	Индия	508,6	201 266,3
Гедеон Рихтер	Венгрия	839,5	135 534,4
ОАО «Фармстандарт»	Россия	434,6	79 655,4
ОАО "Верофарм"	Россия	139,8	46 600,0
Холдинг "Отечественные лекарства"	Россия	232,0	45 490,2

Российский рынок в 2008 году употребил лекарств на сумму 14,2 млрд. \$, или 3,2% от мирового показателя. При этом в последние годы темпы роста российского фармрынка значительно опережают аналогичный показатель мировой фармотрасли — 25% и 5% соответственно. Сейчас российский фармрынок входит в ТОП-10 мировых. Средневзвешенная стоимость упаковки лекарственного средства в России на конец 2008 г. составила 51,9 рубля, тогда как год назад стоимость упаковки в среднем была 39,5 рубля.

Компания Booz&Co опубликовала результаты своего исследования, назвав первую тысячу международных компаний, вложивших больше всех средств в развитие инноваций в 2007 году. ТОП-10 компаний из этого списка - см. Таблицу 2.

Четыре компании в этой десятке из фармацевтического бизнеса. Лидеры отрасли вкладывают миллиарды долларов в разработку новых препаратов. Не каждому бюджету по плечу такие длительные инвестиции (особенно в настоящее время), поэтому многие компании включают в портфель производство дженериков. У кого-то эта доля достигает 100%.

В настоящее время объем продаж воспроизведенных лекарственных препаратов (дженериков) составляет: в США — около 25%, Германии — 35%, Великобритании — 55%, Венгрии — 55%, Польше — 61%, Словакии — 66%. В России из общего числа зарегистрированных препаратов более 78% — дженерики.

Очевидно, что в условиях кризиса (снижения платежеспособности населения) и производителям и продавцам будет выгодно увеличивать долю дженериков в своем портфеле. Для поддержания ликвидности американского фармрынка президент Барак Обама обещал разрешить ввоз в США дженериков из Канады, что усилит конкуренцию и будет способствовать снижению цен на продукцию.

Мировые лидеры фарминдустрии в качестве антикризисных мер планируют размещать свое производство в развивающихся странах с растущими рынками. Норвежская компания Nусomed собирается построить крупный завод в России в Новосибирской области. О намерении построить свой завод в России объявлял и Pfizer.

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ»

Таблица 2

Позиция в рейтинге	Компания	Страна	Область	Затраты на инновации (\$ млн.)
1	Toyota	Япония	Автопром	8 386
2	General Motors	США	Автопром	8 100
3	Pfizer	США	Здоровье	8 089
4	Nokia	Финляндия	Электроника	7 727
5	Jonson & Jonson	США	Здоровье	7 680
6	Ford	США	Автопром	7 500
7	Microsoft	США	Высокие технологии	7 121
8	Roche Holding	Швейцария	Здоровье	6 985
9	Samsung	Южная Корея	Электроника	6 536
10	GlaxoSmithKline	Великобритания	Здоровье	6 476

Основные игроки российского фармрынка продолжают идти по пути усиления вертикальной интеграции с целью выхода на замкнутый цикл. Крупнейший дистрибьютор лекарств «Протек» (работает с 860 поставщиками и имеет в ассортименте более 13 тыс. наименований) продолжает развивать собственную розничную аптечную сеть «Ригла» (593 аптеки). Фармацевтический холдинг «Генезис» строит также свою сеть (218 аптек). Национальный фармдистрибьютор «Морон» выстраивает свою сеть «Старый лекарь» (145 аптек). Большой интерес представляет бизнес-модель крупнейшей аптечной сети «36,6» (сеть насчитывает 1168 аптек): в 1997 году предприятие создало собственную производственную компанию «Верофарм», которая на сегодня занимает 4-е место по объему производства среди отечественных производителей. Причем «Верофарм» специализируется на выпуске только дженериковых препаратов. Крупный производитель лекарственных средств «Эвалар» уже более 10-и лет формирует одноименную собственную розничную сеть в Алтайском крае. Нетрудно догадаться, что наибольшая доля в ассортименте и лучшие места на полках достаются собственным продуктам.

Кстати, о сетях. Если до кризиса аптечные сети агрессивно наращивали количество аптек, то сейчас, когда разумно «затянуть пояса», менеджмент сетей сконцентрировался на доходности, параллельно закрыв нерентабельные аптеки. При этом количественный рост сетей продолжается преимущественно путем слияний и поглощений.



Любопытно, что ассортимент аптек сформирован в среднем на 50% из лекарственных препаратов и 50% так называемой парафармацевтической продукции (это косметика, БАДы, медтехника). Наценка на парафармацевтику, ввиду отсутствия ограничений, выше, чем на фармацевтическую продукцию в среднем на 10%, что, безусловно, более выгодно. Поэтому в последнее время аптеки больше похожи на универмаги.

А что же российский фармрынок? По прогнозам экспертов на 2009 г., несмотря на кризис, рост будет! Но в рублях...(24%) и чуть-чуть в долларах (5%). Похоже, есть, все-таки, иммунитет. ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Руководитель отдела: *«Нужно писать «Положение», чтобы, как только завхоз родится, — так сразу ему это «Положение» в зубы!»*

Владелец о сотруднике: *«Давайте не будем просить у больного здоровья!»*

Представитель крупной Западной компании: *«У нас матом не ругаются, у нас на нем разговаривают!»*

Генеральный директор: *«Я поручил Региональному директору сократить подразделение. Начинать он может с себя...»*

Генеральный директор объясняет на встрече: *«Ассортимент нашей компании? Ну... House hall, kitchen, table, — если говорить понятным языком.»*

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** И. Шкиперова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2009 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.