



*На небосклоне появилась яркая звезда по имени «ШАГ». Такое имя было присвоено небесному телу шестнадцатой величины в созвездии Водолея в честь дня рождения «ШАГа». Этот оригинальный подарок сделали Евгению и Светлане Емельяновым сотрудники Консалтинг-Центра «ШАГ» и Компании «SQI Management» в честь юбилейной даты – 15-летия со дня основания Компании.*

## Время выбора

Консультанты по долгу службы часто общаются с владельцами бизнесов. В последнее время, в свете кризисных событий, диалоги с владельцами происходят все чаще, а темы для бесед становятся все острее. Мы обсуждаем возможные варианты дальнейшей жизни бизнеса.

Столкнувшись с падением ликвидности, отсутствием кредитования, ростом дебиторской задолженности, владельцы и руководители часто применяют очевидный, на первый взгляд, арсенал антикризисных средств: сокращают издержки по всем фронтам, отказываются от дорогих офисов, увольняют персонал и урезают зарплаты, сворачивают программы развития. Нужно же как-то выживать при падении прибыли!

Но при всей очевидности данных мер не все владельцы идут по пути увольнений, сокращений и урезаний. И вовсе не потому, что не понимают рациональной выгоды от сокращений. Прекрасно понимают.

Какой ценой дается владельцу бизнеса принятие решений о сокращении коллектива, прекращении программ развития и концентрация на спасении бизнеса? С чем сталкиваются «капитаны бизнеса» и «отцы основатели», вытаскивая саблю из ножен и отрезая по живому?

Прежде всего, с самим собой. Любой бизнес — это продолжение его основателя или группы основателей. Создавая бизнес, люди вкладывают во вдохновляющую их идею свои мечты, устремления; а созданный бизнес, справедливо называемый «детисцем», становится образом жизни. При этом владельцы сами для себя определяют не только то, «что мы делаем», но и «как и зачем мы это делаем». То есть, не последнее место в деловом самоопределении занимают ценности предпринимателей. Именно со своими ценностями приходится столкнуться каждому владельцу во

время кризиса. А это иногда бывает сложнее столкновения с отрицательным балансом.

Хочу привести два примечательных мнения, две позиции, которые я выслушал от двух весьма успешных владельцев. Оба занимаются бизнесом в России порядка 15 лет. Разговор с обоими начинался с очевидно необходимых на первый взгляд «сокращений» и «резаний».

### 1. Владелец и Генеральный директор компании — федерального дистрибутора автозапчастей:

«Я прекрасно понимаю, что с рациональной точки зрения выгоднее всего вернуться в формат начала 90-х. Тогда, не имея офиса, мы втроем сидели на складе на перевернутых ящиках и на коленках выписывали накладные, каждого клиента знали в лицо. Трудно придумать более экономный бюджет. Но, сидя на ящике в неотопляемом складе, я мечтал о создании красивого цивилизованного бизнеса. Такого, который видел в Европе, с отлаженным сервисом, с грузчиками и экспедиторами в белых перчатках, с покрытием всей России нашей продукцией по принципу «на расстоянии вытянутой руки». Для этого свои первые

#### Читайте в номере:

<b>Интервью</b> Жизнь продолжается...	стр. 3
<b>Бизнес-встреча</b> Назад к эффективности	стр. 5
<b>Бенчмаркинг</b> Операторы мобильной связи	стр. 7

заработки я вкладывал не в «Мерседесы» и коттеджи, а в обучение себя и своих сотрудников, в том числе и за рубежом. Много ездил по разным странам и старался перенять все самое передовое, что есть в нашей отрасли. Для меня мой бизнес — это во многом творчество.

За полтора десятка лет мне удалось приблизиться к тому образу бизнеса, к которому я стремился. У меня в компании 150 человек, из них ни одного случайного — подобраны единомышленники, которые разделяют со мной мое видение бизнеса, ориентированные на отличный сервис и постоянное совершенствование.

Да, сейчас у меня «тяжелая» структура. Мы несколько месяцев фиксируем операционные убытки. Многое мы оптимизировали, какие-то издержки, конечно, сократили. Но я не хочу увольнять своих людей. Я принял решение — выделить определенный бюджет на покрытие убытков. При сегодняшней динамике убытков меня хватит на год-полтора. После этого, если не найду более эффективной бизнес-модели, или не улучшатся внешние условия — закрою бизнес. Но все это время я буду поддерживать клиент-ориентированную структуру и продолжать строить бизнес с человеческим лицом. Мне в такой компании комфортнее. Мне важно не только то, что я делаю, но и что я при этом чувствую. Жаль только, что квартиру не успел купить. Хотел хорошую, люксовую. Пришлось отложить покупку до лучших времен».

### 2. Мажоритарный акционер и Исполнительный директор компании — крупного поставщика медицинской техники:

«Я начал заниматься медицинской техникой в то время, когда торговать пивом и сигаретами было намного выгоднее. Но рука не поднималась заниматься ни алкоголем, ни табаком. Для меня большое значение имеет ощущение пользы от того, что я делаю. Именно поэтому я занялся поставками в Россию высококачественного медицинского оборудования. Первые годы было очень тяжело, не знаю, что давало нам силы не бросить эту затею. Мы долго и тщательно выстраивали сеть по всей России. Люди, которые работают в нашей большой компании, такие же «ненормальные», как и я. Мы все получаем удовольствие от

понимания того, что поставленные нами приборы помогли кому-то сохранить здоровье, а кому-то — жизнь. Именно для этого мы строили нашу компанию, понимая также, что хорошее дело должно быть рентабельным. Сейчас с рентабельностью стало сложнее.

Здравый смысл подсказывает, что нужно кого-то сократить. Но при приеме сотрудников на работу я брал на себя определенные обязательства, и я не готов перечеркнуть их только из-за кризиса. Мне дорог каждый из сотрудников. С некоторыми мы пережили 98-й, когда я полгода не мог выплачивать зарплату. Они не бросили меня. Теперь я хочу и могу поддержать их, так как за эти годы мы что-то заработали. Мы с другими акционерами долго обсуждали антикризисные меры. Остановились на том, что готовы выделить бюджет на поддержание компании, несмотря на «минусовую» баланс. Надеемся, что продержимся до времен адекватных процентных ставок и роста продаж. Мы переехали в более дешевый офис, но я не уволил ни одного человека. Мы отдаем себе отчет в том, что поступаем нерационально, что наших запасов надолго не хватит. Но я бы чувствовал себя намного хуже, сломав то ценное, что нами построено, чтобы сэкономить какие-то деньги».

В обоих разговорах прозвучало «выделили бюджет на покрытие убытков» для поддержания компании. Нерационально как-то. Но заставляет задуматься над тем, что ты можешь выиграть, а что проиграть. При принятии решений о судьбе компании в период кризиса, у владельца, прежде всего, происходит честный диалог с самим собой. Вновь приходится задавать себе вопросы о смыслах. Если у бизнеса несколько владельцев, то должен состояться честный разговор между ними на тему «кто что хочет». Если в этом вопросе не будет найден общий знаменатель, получится, как в басне Крылова. Но если принимаемые решения основываются на ценностях, которые истинно близки всем владельцам, то появляются силы двигаться дальше. Вспоминается давно забытое вдохновение, которое давало силы в ту далекую пору становления бизнеса. Было трудно, но каждый день приносил огромную радость от ощущения того, что мы сделали еще один шаг к воплощению мечты. Все-таки, не хлебом единым... ✨

В. Сметанников

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

**Розничную сеть «Л'Этуаль»  
- с 12-летием!**

**Банк «Петрокоммерц»  
- с 17-летием!**

**Группу компаний «Элфор»  
- с 12-летием!**



**Компанию «Блэйд»  
- с 16-летием!**

**Межбанковский  
Финансовый Дом  
- с 17-летием!**

**Компанию «Югснабсервис»  
- с 14-летием!**

## Жизнь продолжается, колеса бизнеса должны крутиться

Интервью с Александром Савиным, Генеральным директором кадрового агентства «Лучшие кадры»

### - Александр, как кризисная ситуация последних месяцев выглядела изнутри Вашей компании?

- Снижение притока заказов началось уже в августе 2008-го. Но тогда мы не придали этому значения. В то время мы поменяли сайт, ослабили вливания в рекламу. От этого, казалось нам тогда, и заказов стало меньше. Думали: наступит осень — все станет на свои места. Но осень пришла, а ожидаемое оживление не наступило. Сильно ухудшилась ситуация со второй половины октября. А в ноябре не только свелись к нулю запросы, один за другим закрывались клиентами действующие договора. В ноябре же нам начали задерживать оплату по выполненным проектам. Самый тяжелый период был — ноябрь-декабрь. В феврале началось оживление. Старые клиенты стали подбрасывать заказы. Появились обращения от новых клиентов, чего не было предыдущие три месяца. В марте февральская тенденция продолжилась. По задолженностям прошлого года с нами рассчитались, но все же платежи идут не так быстро, как в докризисное время.

### - С начала февраля в клиентских бизнесах начались позитивные сдвиги?

- Сейчас, оглядываясь назад, я бы сказал: ноябрь-декабрь был шоковым периодом для бизнеса. Многие, похоже, делалось с перепугу. Когда пошли обвальные сокращения, у меня это вызвало недоумение. Жизнь продолжается, фирмы работают. За исключением, конечно, инвестиционно-строительной и некоторых других сфер, где бизнес действительно просел чудовищно. Но все остальное-то работало!

### - Похоже, в ноябре-декабре сработал феномен «экономики ожиданий»?

- Да, впечатление такое, что объективная ситуация к таким действиям не подталкивала. Сыграл, я думаю, субъективный фактор. Люди находились под воздействием того ужаса, который исходил от самого слова «Кризис».

### - Из чего, на Ваш взгляд, сложилась страшилка?

- В бизнес-сообществе давно муссировались слухи, что вот что-то такое грянет. Средства массовой информации поработали. Почва была подготовлена. Когда ждешь, что из-за угла должен кто-то страшный появиться, то мышке достаточно прошмыгнуть — и ты уже пугаешься. Все ждали кризиса. И тут слово это страшное было произнесено — «Кризис!»

### - Через два месяца все вернулись к здравому смыслу?

- Жить-то надо! Ну, мы попугались. А дальше? Такое количество фирм работает, твои конкуренты работают. Естественно, начинаешь в этих новых условиях тоже что-то делать. А начинаешь работать — в любом случае появляются вопросы с персоналом. Тем более, что уж очень многих поувольняли. Да еще и появляется соблазн использовать

ситуацию на рынке труда. У многих сложилась иллюзия, что на рынок хлынула масса специалистов.

### - А разве не так?

- С одной стороны, да. По всем показателям количество резюме

на одну вакансию намного превышает прежнюю статистику. Но что это за специалисты? Год назад, когда шел поступательный экономический рост, — уже тогда было понятно, что рынок труда перегрет. Зарплаты превышали все разумные пределы.

### - Рынок — это баланс спроса и предложения. Сколько стоит специалист? Ровно столько, за сколько его купили! Что значит «рынок перегрет»?

- Специалиста купили задорого потому, что специалистов якобы не хватает: количество подразделений и рабочих мест — больше, чем специалистов на рынке. В прошлом году, да и в позапрошлом мы это чувствовали очень сильно. Кандидатов, во-первых, стало значительно меньше, чем 5-7 лет назад. Во-вторых, отношение к работе стало наплевательским. Если говорить о таких позициях, как продавец, бухгалтер, секретарь, то... из 5 человек, с которыми назначены собеседования, в лучшем случае приедут двое. Из двоих, которых ты направляешь на собеседование к клиенту, дойдет один... Особенно молодежь «послереволюционного» поколения, до 35 лет. Так было до лета прошлого года. И вдруг — кризис! Начали освобождаться от людей. И выяснилось, что людей, которых можно сократить без ущерба для фирмы — полно! Вот он в чем, перегрев рынка! Очень много было балласта. По какой причине этот балласт набирали? Структуры были неоптимальные, особенно в крупных компаниях.

### - Ошибки в конструировании компаний?

- Да, в конструировании структур, штатных расписаний. В первую очередь на рынке сегодня оказались слабые и, по большому счету, лишние сотрудники. Это видно и по резюме, которые присылают. А хороших специалистов как год назад было трудно найти, так и сейчас трудно. Как и в прошлом году, так и сейчас сильных специалистов нужно переманивать из других компаний.

### - На Ваш взгляд, наиболее избыточными были структуры крупных компаний?

- По моим наблюдениям, в крупных компаниях не просто возрастали затраты на персонал, но увеличивался



их удельный вес. Все большая доля издержек приходилась на персонал и содержание рабочих мест. События последних месяцев показывают: чем многочисленнее компания, тем больше склонность к «ожирению».

### - Почему так происходит?

- Могу только предполагать. В небольших компаниях должности менее специализированы. Каждый сотрудник выполняет больше функций, и не надо на каждый чих нанимать человека. Возможно, «заформализованность» крупных компаний делает работу не столь увлекательной, падает внутренняя мотивация. Или сказывается непрозрачность для владельца, количество «промежуточных инстанций» между ним и низовым звеном.

### - Как влияет на эффективность персонала «этажность» управленческой пирамиды?

- Кто персонально заинтересован в эффективности бизнеса? Зачастую - один только владелец. Еще, быть может, управляющий. А как заставить остальных работать с полной отдачей? Казалось бы, должна помочь «управленческая вертикаль». Но лишь при условии, что системы оплаты труда мобилизуют управленцев на реальные бизнес-результаты. У нас это скорее исключение, чем правило. И вот начинается история с управленцами среднего звена: чем больше людей подо мной, тем выше мой статус, тем большую я могу потребовать зарплату. Сколько ведь расплодилось отделов численностью в 1-2 человека и департаментов в 5-10 сотрудников! А коль слово «отдел» произнесено — значит, скоро в нем будет уже не один человек, а несколько. Нужно столько? Кому нужно? Бизнесу - нет, а руководителю отдела — нужно. В советское время существовала система нормирования труда, рассчитывались отраслевые критерии трудозатрат. Теперь многое зависит от способности надавить, с одной стороны, и от искусства пустить пыль в глаза — с другой.

Есть и другая закономерность. В любом бизнесе только часть персонала зарабатывает деньги. В производственных компаниях - это те, кто производит, в торговых — те, кто продает. Остальные влияют на результаты косвенно. Чем больше компания, тем меньше в ней доля персонала, непосредственно зарабатывающего деньги. И тем больше — доля обслуживающих тех, кто зарабатывает. Штат раздувается в основном за счет вспомогательного персонала! Допустим, ты организовал компанию с кем-то вдвоем. Сами ведете дело, платите только аренду, налоги - и все! Потом ты сделал следующий шаг в развитии. У тебя 5 рекрутеров, которые приносят деньги. Но уже появились бухгалтер, системный администратор, секретарь. Еще 3 человека, их надо кормить. А станешь еще крупнее — появятся еще завхоз, офис-менеджер, несколько секретарей, целая бухгалтерия.

### - Когда осенью компании начали выдавливать людей на рынок — можно было увидеть, с каких должностных позиций идут основные увольнения?

- Сокращения прошли в первую очередь по службам персонала. Очень много сократили специалистов по подбору, маркетингу, рекламе. Финансовых аналитиков сокращали в больших количествах. На производстве стали сворачивать отделы стандартизации. По бухгалтериям пошли сокращения. Ну да, так и получается: в первую очередь

сокращали непроизводственные подразделения.

### - А как сильно падали зарплаты по сравнению с летом? На 10%? На 30? Вдвое?

- По некоторым позициям и вдвое. У кого-то зарплаты остались прежними. Многие примерно на треть снизили. Чтобы не идти на издержки юридически корректного сокращения и не рисковать столкновением с законом — просто уменьшали всем зарплату. Те, кого это не устраивало, уходили сами. Теперь, хотя ситуация с вакансиями и улучшилась, я думаю, человек прежде, чем увольняться, все-таки найдет себе новое место.

### - Какая тактика, на Ваш взгляд, эффективнее — сокращать персонал или зарплату?

- Если говорить об экономике нескольких месяцев, то сокращать зарплату эффективнее: фонд оплаты труда уменьшается без затрат на увольнение, выплату пособий. Да еще и уйдет кто-то «по собственному желанию». Но есть минусы в более далекой перспективе. При сокращении зарплат затраты те же, как если бы часть людей уволил, а остальным оставил прежнюю зарплату. Но отдача от размазанной по большому количеству сотрудников зарплате - значительно ниже! Люди меньше получают - соответственно, меньше напрягаются и больше смотрят по сторонам: а есть ли еще такие места, где платят больше? Поэтому немало и тех, кто идет на сокращения. Лучше один раз потратиться, но потом иметь эффективную, экономичную структуру и мотивированный персонал.

### - Как можно оценить происходящее, если смотреть не только на рынок труда, но и пошире?

- Хребет любой экономики образует массовый потребительский спрос. Если посмотреть глазами одного человека, то падения потребительского спроса можно и не заметить. Как ходили люди в магазины и прочие места, где можно потратить деньги, так и ходят. Но если начинаешь собирать информацию и от других глаз, которые могут с других сторон посмотреть или включены в эту систему и больше знают... Конечно, потребительский спрос снижается. С дорогих сегментов спрос перетекает в более дешевые. Дискаунтеры типа «Пятерочки», опасаясь, что люди уйдут на рынки, объявили о еще большем снижении цен. То же мы видим и на B2B-рынках. Везде, где возможно, происходит переток спроса в более низкие ценовые сегменты.

### - А есть какое-то ощущение будущего? Что подсказывает Ваша предпринимательская интуиция?

- Уверен, что весна привнесет в нашу жизнь много хорошего. Солнце, травка, веселая погода, приподнятое настроение. Это же весна! Надеюсь, весна будет и в бизнесе. Бизнес успокоится, у людей будет больше веры и позитивных начинаний. И они принесут свои плоды. Не все же настолько перепугались, чтобы позакрывать свои фирмы и ехать пережидать в Испанию. Жизнь продолжается! 🌟



## Назад к эффективности

Хорошие новости в кризис — это вдвойне приятно. Именно поэтому в начале бизнес-встречи ее участникам было предложено обменяться позитивными новостями. И такие новости нашлись у каждой компании.

Кто-то переехал в новый офис общей площадью больше двух старых и дешевле на 30%. У кого-то ожидания были гораздо страшнее того, что преподнесла реальность. Компании, работающей в рублевой зоне, рост курса доллара помог догнать и обогнать конкурентов, закупающих комплектующие на международном рынке и вынужденных сильно поднять цены на свою продукцию. Кому-то удалось прикупить бизнес конкурентов с дисконтом 60%. У кого-то сильно снизились обороты в одном направлении, зато неожиданно выросли в другом. Некоторые рынки остановили падение и начали работать на стабильных объемах. Кому-то кризис помог выкупить землю в Москве, а кто-то даже планирует в этом году открыть не один десяток новых точек продаж! Чиновники впервые озаботились поддержанием количества рабочих мест, а не тем, как лучше «раскрутить бизнес на бабки». Многие граждане по-прежнему заинтересованы в строительстве частных коттеджей — отмечается необычайный всплеск активности на прошедшей выставке загородной недвижимости. Правда, напуганные мрачными сюжетами и прогнозами СМИ, с деньгами расставаться они не очень спешат.

**Андрей Григорьев**, *совладелец и Генеральный директор компании 2L* отметил, что на рынке стали появляться заказчики, реконструирующие бизнес «с нуля», т.е. желающие получить консультацию эксперта по внешней и внутренней логистике на этапе, когда бизнес еще только замышляется, с тем, чтобы в будущем не пришлось «расхлебывать» допущенные ошибки и распутывать туго затянутые узелки. По его мнению, кризис заставил владельцев и топ-менеджеров действующих бизнесов вспомнить такие слова, как «эффективность» и «аутсорсинг». Наблюдается тенденция к реальной оптимизации в компаниях: как отстроить процессы; какие звенья, сколько людей нужно. Работу логистики стали связывать с эффективностью работы компании в целом.

**Михаил Бергер**, *возглавляющий медиа-холдинг «Румедиа»*, поделился новостями медиа-рынка. Медиа-рынок претерпевает коренные изменения: если ранее невозможно было купить медиа-актив в столице или в регионе, не заручившись серьезной административной поддержкой, то сегодня — пожалуйста! Выкладываете свои миллионы — и вы уже владелец симпатичной радиостанции! Более того, благодаря тому, что уже некоторое время существуют публичные медиа-компании, можно быть спокойным, что вас не обманут. Рынок пережил период «панического демпинга» — падение на 85%. Сегодня паника улеглась, но низкие цены на рекламу остались. В целом региональный рынок радиорекламы ужался на 50%, рынок рекламы в прессе — на 60%. Банки, риэлторы, автосалоны — «выпали» практически целиком, сотовые операторы сильно сократили объемы рекламы.

Товаром любой медиа-компании фактически является аудитория. Сегодня клиенты ищут не скидок и не дешевой рекламы, а доступа к оставшейся платежеспособной аудитории; поэтому выигрывают те, у кого точнее прицел. В частности — радио, которое «приговорены» слушать водители, стоя в пробках.

Тема персонала продолжает оставаться одной из самых животрепещущих — каждый из говорящих коснулся ее в том или ином ключе. Было отмечено, что популярная шутка 98-го года о том, что круче иметь рабочий телефон, чем мобильный, вновь актуальна: рынок труда становится рынком покупателя. Если до кризиса многие, пользуясь всеобщим кадровым голодом, меняли место работы каждые полгода, повышая при этом свою рыночную стоимость, то теперь они лишены такой возможности. Недовольные спрятали свое недовольство, те, которые было заскучали, — проснулись: ведь вокруг происходит что-то необыкновенное! В целом все сошлись на том, что кризис положительно сказался на персонале компаний: люди стали работать с интересом, появился драйв. С другой стороны, сегодняшнее состояние рынка труда позволяет работодателю относительно безболезненно расставаться с теми, кто не хочет или не может работать. По словам владельца одной из компаний, разместившей объявление о наборе специалистов в области строительства на своем сайте, в день приходит 50-100 резюме. Кандидаты умерили свои аппетиты и часто готовы работать за 50% от своей докризисной зарплаты. Тем не менее, по общему мнению, качество специалистов, которых можно найти на рынке, оставляет желать лучшего. Курьезный пример: выяснилось, что PR-специалист, 8 лет проработавший в известной иностранной компании, по-русски пишет с серьезными ошибками. При этом на стадии интервью практически невозможно определить пригодность кандидата: сегодня все научились блестяще проходить собеседование, знают, как надо себя вести и что отвечать на вопросы. Один из участников поделился методом, к которому он стал прибегать, чтобы защитить компанию: кандидат первые 10 дней работает без оплаты. К сожалению, число людей, доказывающих свою пригодность после этого срока, очень мало.

После обмена новостями выступил **Михаил Бергер**, в прошлом — журналист, в настоящее время — руководитель регионального медиа-холдинга. Выступление он посвятил описанию своего видения российского бизнеса, истории и перспектив его развития.



По мнению г-на Бергера, принципиально важным в 90-е годы был факт, что бизнес мог общаться с властью, быть стороной переговоров и даже ставить условия. В 2000-х годах ситуация радикально изменилась. Была восстановлена иерархия: государство вверху, бизнес — внизу, и — никаких условий с его стороны, а только пожелания... Став президентом, В. Путин создал конструкцию, при которой часть бизнеса была втянута во власть или приближена к ней, при этом провозглашенный принцип равноудаленности перестал соблюдаться. Это привело к замене экономической конкуренции конкуренцией административных ресурсов. Вместо того,

чтобы искать и реализовать наиболее эффективные бизнес-решения, люди стали искать связи и «правильные» номера телефонов.

Еще одним следствием активного участия государства в жизни бизнеса стало то, что понравившийся высокопоставленному лицу бизнес практически невозможно защитить, если владелец не располагает административным ресурсом более мощным, чем это самое лицо. Докладчик предложил формулу сохранения бизнеса в современных условиях: **политический вес владельца должен быть больше или не меньше веса его активов.**

Сегодня, когда стоимость компаний падает, многие вынуждены просить кредиты у государства, которое фактически является единственным источником ликвидности. В этой ситуации бизнес становится легкой добычей для тех, у кого в руках административно-финансовые ресурсы.

Тем не менее, г-н Бергер рассматривает кризис как «счастье, дарованное нам Всевышним», иными словами — как единственную возможность перехода от экономики распиливания нефтяных денег и безумного потребления к реальной рыночной экономике. Другого способа убедить некоторых в том, что не надо иметь так много яхт и машин, нет, — считает Михаил. Сегодня же жизнь сама вносит коррективы: например, разорился клуб конного поло, членский взнос в который составлял \$200 тыс. в год.

Но, главное, докладчик не сомневается в том, что в России после кризиса сохранится рыночная экономика. Хотя компаний на рынке станет меньше — не все смогут пережить тяжелые времена.

Со вторым сообщением выступил **Михаил Хургес**, член Совета Директоров компании «Теко», занимающейся дистрибуцией офисной техники, а также



расходных материалов и комплектующих к ней. Выступление называлось: «Рост на падающем рынке. Новые ниши голубого океана».

«Голубой океан» — это термин, обозначающий новую бизнес-нишу, в которой отсутствует конкуренция, в отличие от «красного океана», где конкуренты пожирают друг друга и вода становится красной от крови.

Компания «Теко» работает в секторе B2B, ее клиенты, в подавляющем большинстве, — небольшие специализированные компании. Кризис изменил ситуацию следующим образом: снизился объем рынка, возросло давление на цены, снизилась лояльность дилеров (они стали искать специальные условия), кредиты стали менее доступны — при этом выросли риски кредитования. Одной из неожиданностей стал рост количества потенциальных дилеров, который объясняется резким сокращением числа больших IT-проектов. Те компании, которые раньше поставляли оборудование по таким проектам, переходят в нишу расходных материалов, чтобы как-то выжить и сохранить отношения с клиентами. В то время как потребление и продажи оборудования снижаются в разы, и, по опыту 1998 года, восстанавливаться будут очень долго, рынок расходников упал на 20-30% и, по-видимому, падать дальше не будет.

В связи с кризисом политика развития компании изменилась. Если ранее важными показателями считались темпы роста объема продаж, оборот; шла борьба за долю рынка (порой даже ценой операционного убытка), то сегодня главную задачу компания видит в получении чистой прибыли. В компании было принято решение о построении нового, «антикризисного» проекта, основными характеристиками которого стали: высокая доля добавленной стоимости, максимальная близость к конечным пользователям, создание ценности для конечного пользователя. В разработке использовалась стратегия «голубого океана». Поскольку на рынке офисной техники у компании нет возможности создания нового продукта, было решено создать новый критерий качества: старый продукт наделить новыми качественными свойствами.

Экспериментальным продуктом была выбрана офисная печать, т.е. все, что «производит» офис на своих принтерах и копирах. Основные формы взаимодействия с клиентами поставщиков услуг, работающих на рынке офисной печати, были проанализированы с точки зрения критериев цены, качества и надежности, удобства взаимодействия. В результате был сконструирован абсолютно новый для рынка продукт: управление инфраструктурой печати клиента. Специалисты «Теко» проводят обследование клиента и составляют бюджет квартала на печать, гарантируя при этом полную прозрачность затрат, минимум издержек и рисков. И при этом — повышение надежности инфраструктуры печати. В уже проведенных проектах экономия составила до 30% от затрат предыдущих периодов. В крупных компаниях, где часто поддержкой печатающей техники занимается отдельный специалист IT-отдела, использование услуги «Теко», кроме того, позволяет сократить эту штатную единицу.

Однако на пути внедрения нового продукта компания столкнулась с некоторыми сложностями. Основная трудность состоит в том, что предлагать свою услугу они вынуждены отделу IT, который является ее основным потребителем. В то же время отдел IT зачастую не заинтересован в приобретении этой услуги, так как любое изменение существующей ситуации требует усилий и несет риски, а дополнительное сокращение бюджета никаких дивидендов IT-службе не приносит. Не говоря уж о том, что переход на новую услугу грозит потенциальным сокращением штата. Заказчиком на такую услугу мог бы выступить владелец или топ-менеджмент компании, отвечающий за финансовый результат, но донести до них информацию об услуге не так-то просто: вопрос мелкий, специальный, у руководства хватает своей головной боли, — и все спускается в тот же отдел IT. Среди других трудностей выступающий отметил проблему «откатов», с которыми компания принципиально не работает, и крайне медленные темпы подписания договоров по сравнению с дистрибьюторским бизнесом. Кроме того, если компания хотя бы косвенно аффилирована с государством, она не заинтересована в контроле своих расходов.

В процессе обсуждения участники встречи привели свои соображения по возможным иным каналам и способам продвижения новой услуги.

В целом тон и содержание обсуждений подтвердили заявленную на встречу тему — бизнес выживает, бизнес активно ищет новые способы жизни в сложившейся ситуации и — бизнес собирается жить дальше. Как минимум — до грани возможного. И, наверное, еще чуть-чуть... ✨

## Кому «поколение большого пальца» обязано своим названием?

Компания	Страна	Оборот компании (2007 г., \$ млн.) <sup>1</sup>	TP-index (оборот/персонал)
NTT DOCOMO INC.	Япония	47 189,0	2 088 008
Vodafone	Великобритания	70 782,2	983 086
Sprint Nextel	США	40 146,0	669 100
Verizon Wireless	США	49 300,0	580 000
Telefonica S.A.	Испания	89 412,4	430 696
France Telecom	Франция	78 651,4	419 853
Telenor Group	Норвегия	13 875,0	385 417
МТС	Россия	8 252,0	343 833
Мегафон	Россия	5 700,0	337 278
Билайн	Россия	7 171,1	199 197

В 90-х годах мобильная связь стремительно ворвалась в нашу жизнь. Сейчас трудно представить себя и свою жизнь без мобильного телефона, хотя еще каких-то 10 лет назад это было редкой и дорогой экзотикой. Для нынешнего молодого поколения мобильный телефон уже не экзотика, а незаменимое средство коммуникаций с внешним миром.

Еще в 2000 году мобильные телефоны были только у 12% населения планеты, к началу 2009 года ими обладает уже 61% землян. Численность пользователей мобильными телефонами достигла четырех миллиардов человек. Только в странах Евросоюза на каждые 100 человек приходится в среднем 95 мобильных телефонов!

Сегодня мобильный телефон - это и средство связи (голосовой и текстовой), и мультимедиа плеер, и фотоаппарат, и видекамера, и возможность бороздить просторы Интернета. Все это удовольствие умещается на ладошке и управляется большим пальцем. Так кому же мы обязаны такой нагрузкой на большой палец? Не только производителям мобильных телефонов. Жизнь в эти маленькие устройства вдыхают операторы мобильной связи. За последние годы во всех развитых и не очень странах сформировалась огромная отрасль с многомиллиардными оборотами, сотнями тысяч работающих и, следовательно, со своими показателями эффективности (см. таблицу). Твердую позицию игрока высшей лиги занимают японцы: у них годовая выручка на одного сотрудника отрасли превышает 2 миллиона долларов! За японцами следуют компании Великобритании и США. Показатели российского менеджмента данной отрасли пока в 6-7 раз уступают лидеру.

Какие услуги предлагают операторы в борьбе за кошелек счастливых обладателей мобильных устройств кроме разговора и sms?

**Мобильный маркетинг.** Рекламодателей вдохновляет огромное число мобильных пользователей.

Чтобы рекламные рассылки не воспринимались как спам, европейские и американские операторы предлагают просмотр рекламы взамен на доступ к бесплатному контенту, например, музыке.

**Мобильный Интернет.** По данным реестра мобильных доменных имен dotMobi, в 2008 году количество мобильных веб-сайтов возросло в семь раз. На данный момент в мире существует около 1,1 млн. адресов мобильных сайтов. Количество пользователей мобильного Интернета в Соединенных Штатах достигло 270 млн. В течение 2008 года американские абоненты провели в общей сложности более 2,2 трлн. минут, пользуясь услугами мобильного Интернета.

**Мобильный контент.** Мелодии, картинки, видеосюжеты, игры, «замени гудок», гороскопы, погода и прочие возможности для досуга и развлечений — все эти дополнительные возможности доступны пользователям по сходной цене. Видео-портал MTV отчитался за 2008 год: 100 млн. закачек мобильного видео!

**Мобильное телевидение.** Через пять лет более 472 миллиона владельцев мобильных телефонов будут смотреть мобильное ТВ. Так предполагают аналитики компании Cantab Wireless. В отчете компании, опубликованном в марте 2009 года, идет речь о том, что больше всего новых абонентов появится в Азии, в первую очередь в Корее и Японии. Начиная с 2010 года, их начнут догонять страны Европы и США.

Международная компания Spb Software с головным офисом в городе Санкт-Петербург — лидирующий в мире независимый разработчик ПО для Windows Mobile — объявила о выпуске программы-плеера для просмотра телевизионных каналов на мобильном телефоне (коммуникаторе) Spb TV 1.0.



<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

Мобильный телефон становится средством голосования на выборах. В России 1 марта 2009 года состоялся эксперимент по электронному опросу с использованием мобильной связи на выборах в законодательное собрание региона в г. Радужный Владимирской области. В рамках эксперимента, организованного с помощью наземной инфраструктуры, возможностью проголосовать с помощью мобильного телефона воспользовались 1600 абонентов.

Исследование, проведенное в ноябре 2008 года, показало, что 97% опрошенных обладателей мобильных устройств в большинстве развитых стран используют свои телефоны больше, чем для обычного голосового общения. Из этих респондентов за последний месяц 61% использовал информационные услуги, 57% — развлекательные, 99% — коммуникационные и 31% с помощью мобильного телефона совершали покупки, например, билетов в кино\*

В. Сметанников

## Кризис глазами наших детей



Рисунок и комментарии Кати Хомутовой (7 лет):

- 1) Кризис 1 — «Это обозначает, что началась первая часть кризиса».
- 2) Смотрим направо: загогулька — «Вирусы нападают на людей», полосатый ромб — «Хлеб совсем заплесневел...» (зеленая полоска — это плесень).
- 3) Дальше все понятно: «Работа — под вопросом! И рубли — убывают...»
- 4) Слева коричневый прямоугольник и кружок с цифрой «1» — «В кошельке остался один рубль...»



### Из записной книжки консультанта

Генеральный директор вдруг задался вопросом: «А что это от меня водители то и дело уходят?» Звонит последнему уволившемуся: «Ты почему уволился?» А тот: «Хочу второго ребенка сделать, а с тобой работаешь — так вечно времени нет!»

\*\*\*

Посетитель аптеки: «Ну заканчивайте вы скорее свой учет, а то я уже третий день зубы не чищу!»

\*\*\*

Из отчета консультанта: «Инициированы контакты и рабочие взаимодействия между аборигеном и варягом».

\*\*\*

Владелец и Генеральный директор обсуждают HR-директора. Генеральный директор: «А ты знаешь, как ее все любят?» Владелец: «Да ее должны ненавидеть!»

\*\*\*

Из обязанностей Исполнителя по Договору об оказании консалтинговых услуг: «Сообщать о ходе оказания услуг, а также обо всех существенных недостатках или замечаниях в отношении вопросов, которые, по мнению Консультантов, должны быть доведены до сведения Заказчика, если таковые будут замечены».

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: Е. Денисова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

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

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02 E-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto: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.