

## **«Кризис – время азарта настоящих антрепренеров»**

*Елена Непомящая*

*В середине апреля 2009 г. Центр предпринимательства США-Россия пригласил Санкт-Петербургскую предпринимательскую группу на круглый стол «Повышение эффективности бизнеса через оптимизацию бизнес-процессов». Участники мероприятия рассказали о своем опыте решения как общих, так и вполне конкретных задач по управлению компанией.*

### **Общего рецепта у консультанта нет, но конкретный – есть**

Андрей Задоянный, руководитель отдела консультационных услуг в области бизнес-рисков компании Ernst & Young, считает, что общих рецептов по оптимизации бизнес-процессов нет, но некий опыт подхода к проблеме наработан. Он убежден: «Главное, чтобы топ-менеджеры могли грамотно поставить задачу перед консультантом и, потратив деньги на разработку программы оптимизации, не положили ее на полку до лучших времен, что часто случается. Оптимизация не всегда приводит к экономии средств. Иногда – к созданию более эффективного производства с определенным потенциалом развития на будущее, когда восстановится спрос и экономика в целом. На практике мы часто видим парадокс: компании прибегают к оптимизации бизнес-процессов, только попав в затруднительное положение и исчерпав все возможности по восстановлению сил: урезав затраты, реализовав активы и продав не слишком успешные бизнесы. Я не помню случая, чтобы компания задумалась об оптимизации, когда дела идут хорошо. Интересно, что в Москве компании легче тратят деньги на консультантов, чем в Петербурге – тут стараются все сделать сами.»

Проблемы, с которыми компании обращаются в Ernst & Young в эти кризисные дни, не похожи друг на друга, как несчастливые семьи по Льву Толстому. Одни не могут грамотно справиться с управлением рабочим капиталом или производственными запасами, другие – с разработкой бюджета, а третьи встают в тупик при слиянии (поглощении) бизнесов: проблема в интеграции разных коллективов, принципов работы и ведения документооборота.

Отвечая на вопрос участника круглого стола о сроках и ценах, Андрей Задоянный был краток: «Сроки разработки проектов по оптимизации зависят от того насколько можно отвлечь персонал заказчика от основной работы. Как правило, разработка плана оптимизации одного бизнес-процесса занимает одну неделю. Что касается стоимости, то она считается по стоимости одного часа работы нашего эксперта». Парируя вопрос о том, что любая компания сама знает, где у нее «болит» лучше стороннего наблюдателя, эксперт сказал: «Часто нужен взгляд со стороны, или нет возможности отвлекать своих сотрудников на работы по оптимизации»

## **Или новые технологии управления, или – коллапс бизнеса**

«Я слышал на одном высоком собрании, что уже написана история бизнеса IT-компаний в России в двух томах: первый том - «Понты», второй том – «Кранты». Насчет второго не знаю, но первый назван точно», – так Андрей Федоров, генеральный директор компании Digital Design ([www.digdes.ru](http://www.digdes.ru)), разрядил несколько суховатую атмосферу круглого стола, перед тем как изложить свое видение бизнеса IT-компаний и необходимости внедрения информационных технологий.

Он убежден, что руководитель компании может эффективно управлять бизнесом только при внедрении новых систем, например Microsoft Dynamics CRM, которые дают ему достоверную, не откорректированную управленческой цепочкой информацию в режиме on-line. Эту мысль он проиллюстрировал на нескольких примерах: «Звонит мне из Одессы родственник, владелец продовольственного магазина, и говорит, что у него проблема: то йогуртов много, то не хватает, а хотелось бы, чтобы было нормально. Я прикинул, сколько может обойтись внедрение такой системы, и сообщил родственнику: не меньше 200 тыс. долл. Мой одессит посчитал, что за такие деньги лучше купить еще один магазин и забыть о йогуртах. Это ключевой момент: пока покупка нового магазина дешевле, чем внедрение новой информационной системы, будут покупать новые магазины. Но в кризис, когда эта логика ломается, альтернатива внедрению новых технологий – коллапс бизнеса».

Еще один пример предпринимателя касался компании, которая перевозит автомобили из Владивостока в Петербург по железной дороге. До сих пор прибыль перевозчика была прямо пропорциональна количеству платформ, взятых им в лизинг. Однако сегодня линейная зависимость уже не работает: платформы уходят на Дальний Восток и обратно не возвращаются, железная дорога забита пустыми составами, а убытки перевозчика растут не по дням, а по часам. У строителей похожая ситуация: последние пять лет они успешно инвестировали в создание бизнес-центров и продолжали это делать, когда помещения уже были никому не нужны.

По-другому, но тоже плохо, обстоят дела у инвестиционных компаний, которые работают на фондовом рынке. Допустим, они исправно приносили своим клиентам 18% годовых, а для увеличения собственных доходов открывали новые офисы и нанимали хороших администраторов вместо аналитиков. А на самом деле количество офисов на каком-то этапе надо было начать сокращать и количество серьезных аналитиков увеличивать, и тогда сегодня было бы кому грамотно консультировать игроков на бирже.

«В IT-бизнесе, – не щадит коллег Андрей Федоров, – еще недавно восемь компаний-монстров благополучно доили бюджет и плевали на заботы реального бизнеса и живых людей. Главное – заработать 70-80% маржи. Но в кризис у этих компаний мало шансов выжить, поскольку у них не было необходимости, а значит, и умения удерживать расходы. Кризис – время азарта настоящих антрепренеров».

Очень коротко и обобщенно об IT-системах нового поколения по Андрею Федорову: это инструмент для принятия оптимальных коммерческих решений как ежедневно, так и в переломные моменты. CRM-система позволяет грамотно управлять как производством, так и взаимоотношениями с клиентами компаний малого и среднего бизнеса, а также крупных корпораций, давая полную картину от первого контакта с клиентом до заключения сделки и последующего обслуживания. Вместе с тем, такая система позволяет ежеминутно видеть, что делает каждый сотрудник, например, сколько у продавца клиентов на этапе ознакомления и насколько эффективно продавец переводит покупателя с этапа на этап. Маркетолог с помощью этой системы может оценить, что эффективнее: провести семинар для потенциальных клиентов или просто разместить рекламу.

По мнению Андрея Федорова, CRM-системы настолько необходимы, что их внедрению мешает только низкий уровень квалификации многих топ-менеджеров. Резюме – собственники должны нанимать молодых прогрессивных руководителей, которые не мыслят жизни без компьютеров.

Что касается стоимости внедрения CRM-систем, то диапазон цен – от нескольких тысяч до 1,5 млн. долларов. Все зависит от возможностей и желания заказчика. Он может воспользоваться типовым или заказать оригинальный вариант. Первый – на несколько порядков дешевле второго. Парируя вопрос одного из участников мероприятия по поводу необходимости внедрения IT-технологий в период кризиса, гендиректор Digital Design заметил, что сегодня «спрос не пропадает, а кардинально меняется, и IT-технологии как раз относятся к сфере, где спрос растет, потому что в цене эффективность и скорость реакции на происходящие процессы».

С этим не согласилась Мария Мироновская (директор дилерского центра РОЛЬФ Октябрьская Форд), которая считает, что важность IT-технологий для коренных потребностей человека преувеличена. На это Андрей Федоров предложил спросить крупную телефонную компанию, которая должна сохранять постоянно растущий поток данных, заинтересована ли она в технологии, снижающей стоимость хранения одного терабайта? «Вопрос явно риторический. – Добавил он - Приятность моего бизнеса в том, что нет вопроса «Будут ли внедряться IT-системы?». Зато есть вопрос «Будут ли они внедряться с вами или без вас?»».

**«..с февраля начали проявляться бизнес-процессы, благодаря которым мы становимся лучше»**

Мария Мироновская, директор дилерского центра РОЛЬФ Октябрьская Форд, полагает что оптимизация бизнес-процессов в компания должна проходить в соответствии с японским принцип непрерывных улучшений Кайдзен, т.е. компания должна этим заниматься самостоятельно и ежедневно. А если и прибегать к помощи консультантов, то это должны быть компании с компетенцией в области автобизнеса.

Относительно конкретной ситуации директор думает, что в январе-феврале начали проявляться бизнес-процессы, благодаря которым центр становится лучше. Какие же

метаморфозы произошли с дилером, который позиционировал себя как компания, предоставляющая высококачественные недешевые услуги? «Высокое качество обслуживания клиентов в РОЛЬФе всегда было приоритетом номер один, – продолжает руководитель центра - но теперь мы переходим от управления загрузкой сервиса к привлечению клиентов, учимся быстрее реагировать на меняющиеся запросы клиентов и рынка. Нам стали очень интересны владельцы автомобилей любого возраста, и сейчас мы хотим заинтересовать обладателей авто в возрасте 5 лет и старше».

Старт метаморфозам был положен прошлой осенью: автопроизводители начали засылать в Россию «апельсины бочками» из Европы, где человек, на жизненный цикл которого приходится до семи кризисов, уже перестал тратить деньги на дорогие покупки. Продолжение не заставило себя ждать – отечественный покупатель тоже задумался: «За что он платит деньги?».

«Для сотрудников дилерских центров – продолжает Мария Мироновская – настало время тяжелой психологической ломки: был рынок «продавца», а стал - «покупателя». Надо привлекать покупателей и бороться за них, а консультант привык только красиво выдавать машины клиентам, в течение нескольких месяцев до этого ожидавшим поставки. Здорово помогает то, что для клиентов РОЛЬФа в свободном доступе номер мобильного телефона директора, у которого принцип: «Я верю каждой вашей жалобе, и я с ней работаю».

Вместе с этим, по откровенному признанию директора центра, объемы продаж новых автомобилей в России упали в феврале на 33% и в марте на 40% по сравнению с аналогичными месяцами прошлого года. Однако показатели находятся на уровне продаж 2006 года, который в автобизнесе не называют плохим.

Что касается загрузки сервиса центра, то проблема появилась еще в ноябре прошлого года, поскольку для рентабельной работы через 21 подъемник крупнейшего на северо-западе сервиса Форд должны пройти примерно 2000 автомобилей в месяц. До кризиса эта задача решалась просто: выполняли стандартные сервисные работы по обслуживанию новых автомобилей, работы по гарантийному ремонту и техобслуживанию, плюс – работы по дополнительным опциям, которые хотят установить покупатели на свои машины. Теперь же клиенты стали экономнее, и поток новых авто уменьшился. Что делать? Руководство решает добавить работы по обслуживанию парка пост-гарантийных машин со скидками 20% и продажи запчастей для машин от 3-х лет тоже со скидками 20%. Интересно, что этот шаг дал экономических эффект только в апреле, когда благодаря «сарафанному радио» начал расти поток клиентов.

Отвечая на вопрос о сегодняшней ситуации, она заметила: «Настроение улучшается потому, что мои коллеги осознали свою реальную ценность для компании, колоссальную ценность нашей репутации среди клиентов, и стали концентрироваться на пользе, которую они могут принести клиентам и компании».

### **«Немного парадоксально, но у нас растет спрос на очень дорогую упаковку»**

Об оптимизации бизнес-процессов Патрик Стром, генеральный директор компании Smurfit Kappa St. Petersburg, производящей упаковку, говорит, что на предприятии они были поставлены так, как следует с момента его основания в 1997 году. В чем это выражается? Например, в том, что руководители разного уровня обязаны знать ключевые финансовые и производственные показатели своих структур, от выполнения которых напрямую зависит их зарплата (это записано в дополнение к должностной инструкции). Поэтому, если сотрудник видит, что какие-то показатели не достигаются, он старается инициировать изменения в бизнес-процессах. «Отслеживание текущих показателей невозможно – подчеркивает Патрик Стром – без определенного уровня автоматизации производства»

В чем особенность сегодняшнего дня? «Немного парадоксально, – говорит гендиректор – но когда почти все страны Европы находятся в рецессии (исключение – Польша), у нас растет спрос на очень дорогую продукцию. Почему? Потому, что люди стали меньше покупать в супермаркетах и больше у дискаунтеров, где продукты пользуются спросом не столько за качество, сколько за красивую упаковку. Отсюда и рост спроса на нашу продукцию с большой добавленной стоимостью.

В концерн входят 400 предприятий, которые выпускают гофрокартон и бумагу, 300 из них находятся в западной и восточной Европе и 100 - в южной Америке. Предприятие во Всеволожске – единственное в Европе, которое в марте наращивало объемы производства. Сейчас во время кризиса мы расширяем свой портфель предложений, при этом часть заказов передаем в Данию, Швецию. Кроме того, это время отличается тем, что легче найти грамотных, толковых сотрудников и нет давления по поводу повышения окладов».

Вопросов к Патрику было немало. Во-первых, об особенностях работы в России: «Я работаю в лесопромышленном бизнесе с конца 2000 года в разных странах – в России, в Швеции, в Дании, и в Румынии – рассказывает он – наш бизнес не очень «сексуален» и на западе, например, в Швеции средний возраст сотрудников - за 50 лет, а у во Всеволожске – 33 года. Поэтому здесь все происходит динамичнее, быстрее, энергичнее».

Во-вторых, не думает ли Патрик Стром, что увеличение спроса в марте – временное явление? Оказалось, что он так не думает потому, что потребители упаковки в основном предприятия пищевой промышленности, а люди не перестанут есть и пить даже в кризис. «К тому же – добавил он - обвал рубля очень хорошая вещь для отечественного производителя – импорт становится очень дорогим».

В-третьих, спросили о роли зарплаты, вернее ее уровня, в мотивации сотрудников к качественному труду? «Уровень зарплаты далеко не главное. – Считает Патрик Стром. – Перспектива профессионального роста и отношения в коллективе – более важная сторона вопроса. Костяк нашего коллектива – отставные военные, например летчики-испытатели,

которые вернулись из Германии в 1996 году и получили жилье во Всеволожске. Они ничего не знали о производстве гофрокартона и учились всему на ходу.

Иногда возможно было легче взять, допустим, конструктора на большую зарплату со стороны, чем обучать своего, но это может привести к дисбалансу в структуре компенсации сотрудников: человек работал четыре года и у него оклад меньше, чем у вновь взятого еще не проверенного сотрудника. Мы пытаемся все как-то отладить, например, брать со стороны на должность младших специалистов и их растить. Или операторы – были просто операторы, а сейчас операторы пяти категорий. Есть и система поощрений за новые идеи, есть и ежегодная и промежуточные аттестации всех работников.

Кроме того, после смены директора в 2002 году, у нас установилась более демократичная атмосфера: это не отсутствие требовательности, а отношения, которые необходимы для расцвета творческих людей. Причем творчество есть в работе, как конструктора, так и рядового оператора: настройка станка – это не нажал на кнопку и все поехало: бумага, картон – живой материал (качество российской бумаги не всегда стабильное, влажность и пр.)»

© The U.S. Russia Center for Entrepreneurship