

ВОСЕМЬ ПРАВИЛ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Баринов В. Б., бизнес-консультант по коммерции и продажам R&D центра ИнСУСС ГУАП, руководитель проекта «Москва&Питер: Перевод с русского на русский»

Бойцов А. А., консультант по маркетингу, вице-президент Ассоциации предприятий бытового газового оборудования,

Кто виноват!

Пять лет все ждали и надеялись, что кризис вот-вот закончится. И вновь наступают «тучные» времена. Но вместо нового подъема наступила «новая реальность». И характеристика этой реальности не радует:

- на старой технологической базе подъем уже не возможен;

- новая технологическая база следующего подъема не определена (то ли биология, то ли нанотехнологии, то ли «зеленая энергия», то ли еще что-то);

- практически все поняли, что предел «платежеспособного потребления» уже наступил (в Европе и Америке все имеют дома, машины и другие предметы длительного пользования) и остается только «драться за обновление предметов потребления». Или за новые «микро рынки» (например – за российский авторынок – 6-й в мире, занимающий около 3% от мирового автопроизводства), или внимательно смотреть на то, на что раньше не обращали внимания.

В условиях «новой реальности» или продолжающегося «кризиса», становится все более понятно, что старые модели, основанные на взрывном или относительно быстром росте, а также модели простого импортозамещения перестают работать или приносят очень мало, по российским меркам, прибыли.

В связи с вышесказанным, на новом витке «развития», представляется возможным вернуться к тем советским технологиям, которые можно объединить одним емким словом «Госплан».

Так же представляется достаточно очевидным, что компании, которые будут в состоянии взять на себя хоть сколько нибудь комплексные проекты по «сбалансированному развитию и модернизации» городов и территорий, получат весьма существенное конкурентное преимущество.

Куда идем!

Рассмотрим анализ сложившейся ситуации в разрезе российской экономики.

1. Структура товарных потоков в России и из нее:

- структура вывоза: 80% – сырье, еще 5% – сельское хозяйство, оставшееся – военная техника и тяжелое машиностроение в качестве ремонта и замены ранее вывезенного оборудования;

- структура ввоза: 70% – товары потребления (в т.ч. автомобили), еще 10% – сельскохозяйственные продукты (мясо, фрукты, овощи, цветы), остальное – технологическое оборудование и транспорт, не производящиеся у нас (в т.ч. самолеты);

- особое внимание – на структуру товарных потоков со странами СНГ. Здесь с точностью «до наоборот». Основной вывоз из России –

это промышленные товары (кроме Белоруссии) и основной ввоз – продовольственные товары и мигранты (рабочая сила).

2. Структура потребления населением промышленной продукции (товаров народного потребления) на территории России:

- богатый слой населения (1–5%) живет только на импорте. Импортозамещения не признает, российские товары потребляет только при необходимости (вода, свет, газ, дороги, инфраструктура). Переход на потребление российских товаров не предвидится;

- средний слой населения (5–25%) тянется за богатыми, но не менее 70% его потребления – товары, произведенные внутри страны. Отличительная черта потребления – «зарубежные» названия товаров, даже если они произведены в России. В дальнейшем очень оперативно может перейти на российскую продукцию, если будет развернута соответствующая «компания», а товары подтвердят свое качество («не хуже импортных»);

- слой населения «ниже среднего» (около 70%) – покупают исключительно российские товары (около 90%), даже если они «импортные», но тоже производятся у нас (стиральные машины, телевизоры, компьютеры, газовые водонагреватели и котлы, и прочее). Это основная целевая аудитория для 75–80% российских предприятий;

- последняя группа потребителей (около 10%) – население, которое до 80% заработков тратит на продукты питания и одежду. Оставшееся – на проезд и оплату коммунальных услуг.

Что делать!

Сложившаяся структура экономики подталкивает основные направления деятельности российских компаний в условиях «новой реальности»:

1. Основное действие – внимательно проанализировать что, в каком объеме и по какой цене готов потреблять тот или иной слой российских потребителей и оставить только ту номенклатуру изделий, которая будет иметь положительную рентабельность при ее производстве при уменьшенных объемах выпуска.

2. Внимательно проанализировать импорт по своей номенклатуре изделий. И определить, возможно ли наладить выпуск «импортозамещающих» продуктов. Наибольшее внимание при этом необходимо уделять цене, качеству и дизайну изделий.

3. Внимательно проанализировать собственные издержки. В первую очередь – производственные. В условиях непрерывного роста стоимости газа, электроэнергии, воды, металла и других ресурсов – снижение этих издержек, сначала в объеме на единицу продукции, а затем и в ценовом выражении, должно идти опе-

режающим темпом (например, цена растет на 15%, а снижение должно быть БОЛЕЕ 15%). Только таким способом можно выиграть войну с дешевым импортом в борьбе за потребителя.

4. Внимательно проанализировать как явные, так и неявные возможности получения дополнительной прибыли. Например, площади, которые можно сдать в аренду. Основные «неявные» возможности – сдача в аренду не только площадей, но и выпуск продукции на том оборудовании, которое простаивает недозагруженным, например, на условиях аутсорсинга. Если нет возможности сделать это самостоятельно – разрешить это делать сотрудникам, с переносом части «производственных» расходов на эту деятельность, например, через зарплату.

5. Внимательно посмотреть на вопросы, связанные с экспортом продукции в страны СНГ и ближнего зарубежья (Иран, Турция, Пакистан, Индия и др.), где продукция «сделано в России» по старой памяти числится в разряде «качественных».

6. Внимательно относиться к функционированию службы продаж. В «новой реальности» это будет ОСНОВНЫМ подразделением, а не вспомогательным. Используя новые возможности, в первую очередь интернет-торговлю, необходимо будет дойти со своей продукцией «до каждого, отдельно взятого» потребителя.

7. Необходимо будет больше уделять внимание логистике (доставке товара потребителю) и сервису, т.к. «кто быстрее привез, установил и отремонтировал» – к тому и пойдут потребители.

8. Необходимо внимательно отслеживать появление новых товаров или товаров с новыми свойствами в выбранном сегменте рынка. Или даже «генерировать» этот процесс. Только то предприятие, которое «угадает» или сформирует «будущий» спрос, сможет «снять сливки» с этого процесса.

Однако, несмотря на кажущуюся простоту, данные правила вряд ли будут восприняты большинством руководителей российских компаний как руководство к действию. Главная проблема отечественных предприятий – не в том, где взять деньги, а в том, как научиться грамотно ими управлять. Качество менеджмента является их главным препятствием к выживанию. Привычка жить в условиях растущей экономики, когда не надо было задумываться о качестве управленческих решений, сейчас играет роковую роль в микроэкономике. Например, период планирования развития у предприятий по инерции ограничивается одним годом, а период окупаемости инвестиций и нововведений уже в три-четыре раза больше. Такой процесс, в принципе, не может быть управляемым. Что не прибавляет оптимизма нашему миру.