

«В ВОПРОСАХ ЭКОНОМИИ НУЖНО ВСЕГДА БЫТЬ ОСМОТРИТЕЛЬНЫМ»

КАК В ПЕРИОД РЕЦЕССИИ СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ И СОХРАНИТЬ ПРИБЫЛЬ — ГЛАВНЫЙ ВОПРОС, СТОЯЩИЙ СЕЙЧАС ПЕРЕД МНОГИМИ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ. О ТОМ, НА ЧТО НУЖНО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ, ФОРМИРУЯ СТРАТЕГИЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА, А ТАКЖЕ О РИСКАХ ЧРЕЗМЕРНОЙ ОПТИМИЗАЦИИ — ДИРЕКТОР ГРУППЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КРМГ АЛЕКСЕЙ НАЗАРОВ

Business Guide: Что в кризисных условиях понимается под эффективностью бизнеса?

Алексей Назаров: Эффективность бизнеса и в кризис, и не в кризис состоит в том, насколько результативно используются ресурсы компании с точки зрения максимизации прибыли. Причем в русском языке «эффективность» бизнеса включает в себя два понятия, которые в английском обозначаются разными словами. Во-первых, это достижение одного и того же результата, но с меньшим количеством ресурсов, меньшей численностью сотрудников и объемом затрачиваемых усилий. Однако многие компании забывают о второй части понятия — как с такими же ресурсами давать больший результат, то есть правильно мотивировать сотрудников, более эффективно использовать имеющуюся технику и так далее. Из-за того что про вторую сторону эффективности многие в России забывают, в кризис большинство российских компаний, скорее всего, сосредоточится на повышении эффективности в плане сокращения затрат, потому что это наиболее простой способ, и далеко не все задумаются о повышении производительности.

BG: Насколько целесообразно в существующих условиях приравнивать «повышение эффективности» к «экономии»?

А. Н.: Компании в период роста всегда накапливают жирок: когда мы растем, то не так внимательно оцениваем, насколько эффективно делаем те или иные вещи. Поэтому возможность сокращения затрат есть всегда, этот путь понятнее и дает свои результаты. Но в вопросах экономики нужно всегда быть осмотрительным. К примеру, если говорить о трудовых ресурсах, у нас в стране очень низкий уровень безработицы и есть проблема с квалифицированными кадрами — следствие демографической ямы, которая наблюдалась 20 лет назад. Поэтому сокращение численности персонала не всегда оптимальная мера для компании. Конечно, они могут дать результат по отдельным статьям расходов, например по административно-хозяйственным. Однако затраты на персонал лучше оптимизировать не путем сокращения людей, особенно в условиях конкуренции за качественных сотрудников, а путем увеличения производительности их труда. То же самое можно сказать и об остальных ресурсах. Допустим, вы тратите тысячу кубометров газа и производите один объем продукции. И у вас два пути оптимизации: либо сжигать 900 кубометров газа, либо сжигать ту же тысячу и производить больше продукции более высокого качества за счет модернизации производства и контроля качества. Результат во втором случае может быть выше, потому что появляется новая добавленная стоимость.

BG: Насколько, на ваш взгляд, в данный момент эффективен российский бизнес? Есть ли здесь региональная специфика?

А. Н.: Конечно, есть. Но в большей степени все зависит от отрасли и от конкретного предприятия, его ме-



неджмента. В России есть очень успешные и эффективные предприятия, которые даже в периоды кризиса показывают хорошие результаты. А есть компании, которые и в период роста не показывали тех результатов, на которые могли бы рассчитывать, будь они более производительны. В любом случае многие компании, которые сегодня присутствуют на рынке, прошли кризис 2008 года, и это уже показатель их эффективности.

BG: В каких отраслях бизнес сейчас наиболее активно повышает эффективность?

А. Н.: Для многих компаний вновь встал вопрос, что делать: продолжается стагнация, не растет выручка. И прежде всего о повышении эффективности задумываются компании в отраслях, которые находятся под наибольшим давлением рынка: металлургия, угольная промышленность, связанные с ней компании транспортной и логистической сферы, компании финансового сектора. Предприятия этих секторов уже активно занимаются повышением эффективности. Стагнация, скорее всего, будет и в потребительском секторе, потому что люди в периоды кризиса или ожидания кризиса более склонны сберечь, нежели тратить. Конечно, предприятия, получающие сейчас хорошую маржу, например в машиностроении, которое связано с оборонзаказом, в плане эффективности пока не делают лишних шагов. Но здесь и не нужно перегибать палку: достаточно вспомнить, как многие компании для повышения эф-

фективности в кризис 2008-го сократили 50% персонала и закрыли половину производственных площадей, а потом рынок подскочил, но сотрудников и нужных производственных мощностей уже не было.

BG: Какие моменты, на ваш взгляд, являются основополагающими при формировании стратегии, направленной на повышение эффективности компании?

А. Н.: Первое — это закупки и все, что с ними связано. Нужно смотреть, насколько эффективно компания осуществляет закупочную деятельность не только в плане материалов, но и в плане капитальных затрат и IT-решений.

Второе, как ни странно, — сбыт. Потому что желание присутствовать на всех рынках с точки зрения экономии не всегда оправданно. У компании могут быть продукты, регионы, каналы продаж, которые для нее нерентабельны. Поэтому имеет смысл посмотреть на это свежим взглядом, оценить полную стоимость того или иного канала и проверить, действительно ли компании интересно присутствовать на этом рынке и продавать этот продукт.

Третье — эффективность персонала. По моему опыту, любая компания имеет тенденцию обрастать персоналом и терять его эффективность в течение трех лет. И если делать ревизию персонала и производительности его труда не реже чем раз в три года, можно найти пути оптимизации для повышения эффективности.

И четвертое — взаимоотношения с основными контрагентами как в плане закупочной деятельности, так и в плане продаж. Пересмотр и улучшение этих отношений позволит компании значительно повысить устойчивость, даже без прямого влияния на прибыль. К примеру, у вас есть поставщик, с которым вы всегда работали по предоплате, и только после этого он отгрузил вам продукцию. Переход на систему постоплаты и отсрочка на три — пять дней уже позволят улучшить ликвидность компании, высвободив рабочий капитал.

BG: Малому бизнесу проще или сложнее повысить эффективность?

А. Н.: К сожалению, в России эффективность и производительность труда в сегменте малого и среднего бизнеса (МСБ) на порядок ниже, чем в крупном бизнесе. Между тем в США эти показатели идентичны. Такое различие связано со структурой МСБ в России: у нас высока доля микропредприятий, которые недолго живут и не особенно эффективны. Их проблема в том, что для экономики на масштабе нужно выйти на более серьезный размер бизнеса, а для этого кто-то должен помочь компаниям МСБ расти и поддерживать их в период роста. Здесь нужна помощь со стороны властей и общественных организаций по обеспечению малых предприятий рынками сбыта и ресурсами, прежде всего финансовыми.

BG: В какой мере иностранный опыт повышения эффективности бизнеса может быть применен в российских условиях?

А. Н.: Разумеется, не все решения, которые применяются за рубежом в плане оптимизации, сокращения затрат, дистрибуции, подойдут нам. Даже если речь идет об одном секторе, нужно учитывать положение компании на рынке, ее стратегию в целом и инфраструктуру, а также среду, в которой она работает. Самый подходящий для нас иностранный опыт — оптимизация закупок: введение категорийных менеджеров, новых технологий закупок, контроль над ними и тендерные процедуры — технологии, которые позволяют оптимизировать затраты.

BG: Как вы оцениваете перспективы роста эффективности бизнеса в России? Осталось ли что «оптимизировать» после кризиса 2008 года и нынешней стагнации?

А. Н.: Да, осталось. И я бы здесь как раз говорил не об оптимизации в плане сокращения затрат, а о повышении производительности труда. Нам есть над чем работать во многих секторах, и я думаю, что многие компании этим успешно займутся. Основным показателем здесь — ВВП на душу населения, и по этому показателю мы сейчас на 44-м месте, по данным Всемирного банка. Таким образом, у нас есть потенциал роста: к примеру, в США, которые находятся на 10-м месте в этом рейтинге, этот показатель составляет \$53 тыс., а у нас всего \$24 тыс. То есть мы можем вырасти в два раза, если будем применять механизмы повышения эффективности бизнеса.

Беседавала АННА ПАВЛОВА