

МЕНЯЯ ШАБЛОНЫ

КРИЗИСНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПЕРИОДЫ, К КОТОРЫМ МОЖНО ОТНЕСТИ И ПАНДЕМИЮ, ЗАСТАВЛЯЮТ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА КОРРЕКТИРОВАТЬ И РАСШИРЯТЬ СВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

АРТЕМ АЛДАНОВ

Прошедший 2020 год стал серьезным испытанием и проверкой на прочность для значимой доли российских компаний, в особенности представляющих малый и средний бизнес. Чтобы не только остаться на плаву, но и выжить, в новых реалиях многие организации пересмотрели форматы своей работы.

ЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ КРИЗИСА В целом пандемия, считает председатель международного экспертного сообщества TTISI в России Василий Пигин, — это частный случай экономического кризиса, который с периодичностью в несколько лет обостряется для отдельных или сразу множества отраслей. «Во времена любых экономических кризисов важно научиться работать эффективно. В период пандемии нам пришлось думать о каждом рубле, который мы тратим: связан ли он с обслуживанием наших клиентов. Оказалось, что мы зря платили за офис, нанимали слишком много сотрудников, печатали документы на бумаге и много чего другого. Кризис разорил нас настолько, что мы были вынуждены подумать, правильно ли мы обслуживаем клиентов. Мы ушли в онлайн, как и многие, но это заставило нас больше размышлять о пользе, а не о самopiаре», — добавил он.

По мнению директора по маркетингу «Сберсервиса» Максима Чубака, любая компания, особенно крупная, обладает значительной инерцией, и задача в одночасье поменять сферу деятельности зачастую граничит с подвигом. «Но это не значит, что нужно до последнего держаться за устаревающие направления, ведь, как показывает практика, отсутствие гибкости очень часто может привести к фиаско. Вспомним компании Nokia, Polaroid, Kodak, которые не сумели вовремя трансформироваться и фактически ушли с рынка. Или другой пример — Philips, который абсолютно сознательно объявил о корректировке стратегии и фактическом отказе от выпуска бытовой техники в пользу развития решений в области медицины и освещения», — считает эксперт.

ПЕРЕНАСТРОИТЬ РАБОТУ В значительной степени относительно быстро перенастроить работу в пандемию смогли представители малого и среднего бизнеса, а не неповоротливые большие компании. В некоторых случаях предпринимателям пришлось существенно менять сферу деятельности. Одними из самых пострадавших от введения ограничительных мер отраслей стали туристический, гостинично-ресторанный бизнес и общепит.

Генеральный директор группы компаний «Теремок» в Санкт-Петербурге Виталий Свидовский рассказывает, что слу-

чилась уникальная ситуация, когда резко снизилась покупательная способность: кто-то потерял часть заработной платы, а кто-то и вовсе работу. Плюс к этому люди стали бояться посещать общественные места. «Самое тяжелое для нас — впервые за всю историю бизнеса была ограничена наша работа и рестораны закрыты. В этих условиях спрос стал адаптироваться и меняться. Формат бизнеса, который мы на тот момент уже перестали развивать и даже подумывали о закрытии, вдруг стал тем самым спасательным жилетом. Я говорю о киосках. Именно они помогли выстоять в самый тяжелый момент закрытия половины нашей сети. Сегодня продолжается рост уличной торговли, поэтому, адаптируясь к рынку, наша стратегия тоже претерпела изменения. Мы хотим и будем развивать нестационарную торговлю. В том числе совсем скоро у нас появится новый современный и очень стильный формат — фуд-траки», — добавил он.

По словам маркетолога агентства деловых путешествий IBC Corporate Travel Юлии Малецкой, их компании также пришлось осваивать сопредельные, но новые для организации новые сегменты. «Мы стали заходить в сектор b2c через имеющиеся контакты в секторе b2b. Это потребовало от нас перестройки внутренних процессов, для чего наладили сбор дополнительной информации, подключили новых поставщиков, провели обучение сотрудников и презентовали клиентам их новые возможности. Таким образом, мы произвели замещение утраченных объемов деловых поездок за счет предоставления партнерам ранее не использованного ресурса. Кризис заставил ломать шаблоны и стереотипы, чтобы оставить за собой ранее завоеванные позиции на рынке», — подчеркивает госпожа Малецкая.

В пандемию вынуждены были перестроиться и другие бизнес-отрасли, оказывающие услуги населению и юристам. «До пандемии я развивал ивент-бизнес, за полтора года (с 2018 по 2020) наша компания стала крупнейшей франчайзинговой сетью в этом рынке в России. Однако с началом самоизоляции умерли оба рынка, в которых мы развивались: рынок организации праздников и рынок франшиз. В этот период нам пришлось менять направление деятельности. В частности, мы стали заниматься развитием франшиз других компаний — в сферах производства, ландшафтного дизайна, детского спорта, строительства и т.д. Если бы не кризисные явления, во многие из этих сфер мы бы никогда не пришли», — считает основатель холдинга Franch Global Сергей Дегтярев.

Совладелец франчайзинговой сети футбольных и танцевальных школ «Чемпионика» Руслан Баширов вспоминает,



АЛЕКСАНДР МИРДОНОВ

ОТНОСИТЕЛЬНО БЫСТРО ПЕРЕНАСТРОИТЬ РАБОТУ В ПАНДЕМИЮ СМОГЛИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, А НЕ НЕПОВОРОТЛИВЫЕ БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ

что за несколько месяцев до пандемии было принято решение выйти на абсолютно новый рынок, не имеющий отношения к спорту. Данное направление деятельности показало в период карантина эффективность, в том числе благодаря возможности проведения уроков онлайн. «Для выбора новых направлений мы анализировали рынок и тенденции спроса на услуги среди конечных клиентов. Определиться с направлением — начинали разработку продукта. Один из уроков, который мы вынесли из пандемии: адаптация обучения к онлайн-форматам должна быть проведена уже на первом этапе», — заключает господин Баширов.

ВРЕМЯ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Сложная экономическая ситуация в стране, не только в период пандемии, стала для некоторых предпринимателей временем новых возможностей. Как отмечает основатель мануфактуры, специализирующейся на изготовлении часов класса люкс, Константин Чайкин, именно в кризис 2008 года им было запущено направление, которое профессионально занималось нерешенными проблемами, существующими на рынке в тот момент: реставрацией тех вещей, за которые не брались ни одни часовые мастера. Еще одним видом деятельности стало изготовление сложных деталей не только для часовых мастеров, а в целом механики. Мануфактура работала с государственными и космическими структурами, где требовалось создавать маленькие высокоточные детали. В какой-то момент, рассказывает предприниматель, обеспечивали практически всю Россию изготовлением сложных часовых деталей на заказ. В том числе, благодаря и этому направлению мануфактуре удалось выйти и на зарубежный рынок.

Президент группы компаний Pro-Vision Владимир Виноградов напоминает, что в период экономического кризиса многие компании резали маркетинговые бюджеты, в результате чего количество клиентов уменьшилось вдвое. Одновременно с этим бизнес захлестнула волна сокращений, и сотрудники, оставшиеся без работы, начали массово пробовать себя в бизнесе. Появилось множество микропредприятий, которые не могли позволить себе дорогое маркетинговое сопровождение, но при этом нуждались в качественном продвижении. «80% обращений в наше агентство приходило именно от таких предпринимателей. Мы поняли, что это реалии сегодняшнего дня, и решили диверсифицировать свой бизнес, открыв первое в России онлайн-PR-агентство», — рассказал эксперт.

По словам генерального директора компании «ФармМедПолис РТ» Альберта Гайффулина, с августа 2018-го по апрель 2020-го компания занималась консалтингом в сфере регистрации медицинских изделий и организовывала отраслевые мероприятия разных уровней: от региональных до международных. «Собственного производства не было даже в планах развития. То, что мы смогли оперативно среагировать на потребности рынка и запустить собственное производство дефицитных средств индивидуальной защиты, стало возможным благодаря удачно сложившейся комбинации из событий, ресурсов и нужных людей. Мы научились управлять рисками, даже теми, которые в привычных обстоятельствах не были бы столь критичны, мы научились в сжатые сроки принимать стратегически важные решения, научились отбору и поиску надежных партнеров», — делится он. ■