

Новые возможности бизнеса

Недавно покупая продукты в магазине, я попросил положить их в полиэтиленовый мешочек, что и делалось без всяких просьб в прошлом году. И получил ответ: «Вы что, не знаете: в стране кризис?!» Кризис почти никто не видел, не ощущает, кроме, возможно, бизнес-элиты. Но слышали о нем все. Согласно опросу Института социологии РАН в сентябре 2008 года, за последние 10 лет психология российского общества полностью обновилась. Самое главное и не очень приятное – рост числа безразличных. Только 30% опрошенных готовы искать дополнительный доход, 19% вообще ничего делать не будут. Девять лет назад действовать были согласны более 50%. Люди расслабились или накопили личный стабфонд? А 84% испытывают чувство беспомощности, невозможности повлиять на происходящее. Похоже, в российском обществе складывается новое состояние – стабильная неопределённость. Гражданам жить в нем не очень комфортно. А как жить бизнесу в условиях кризиса?

Лёгкой жизни не будет

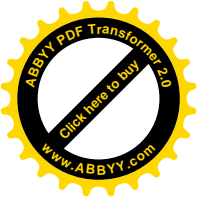
Дефицит бюджета 2009 года уже сегодня составляет 1,5-2 триллиона рублей, профицит ушёл в прошлое. Халява кончилась, **учимся жить по средствам**. Поводов поволноваться достаточно. Мировая ремиссия захватывает новые и новые сферы экономики. Шансы на будущее пока не подсчитаны. То – «ничего пересматривать не будем, денег на все хватит, всё реализуем». То – «как пережить кризис с наименьшими потерями». Нередко упрощения чреваты осложнениями.

За редким исключением, все предприятия запланировали рост объемов производства на 2009-2010 гг. Воспаление легких лечим оздоровительным бегом. Не заметили, что происходит на рынке? Спад экономического роста, обострение конкуренции и изменение структуры рынка, рост стоимости денег, сокращение спроса и его смещение в сторону большей рациональности, **смена приоритетов бизнеса**.

С каждым месяцем 2009 года растут объемы просрочки возврата кредитов, что вместе с резервированием сведёт на нет рост прибылей банков. Падает спрос – снижаются цены. Между тем, по науке, снижение цен – куда большее зло, чем их увеличение. Когда инфляция высока, это означает, что в стране много денег, люди получают хорошие зарплаты, но, к сожалению, не хватает товаров, чтобы удовлетворить спрос. А вот когда цены снижаются – это тревожно. Это значит, что люди не готовы покупать товары, которых, в общем-то, полно. Значит, им не платят зарплату или платят, но маленькую. Значит, нужно производить меньше товаров. А для этого сокращать ВВП. Вместо роста ВВП за последние годы в среднем на 6,5-7,5%, в 2009 году если и будет, то не более 3%. Именно такая цепочка происходила в США в Великую депрессию.

Основная задача сейчас – понять, **кому продавать, что продавать и – очень важно – с кем работать?** Людей увольняют, им не дают в долг или с таким процентом, что невозможно вернуть в срок. Кто же будет покупать в этих условиях? **Нет покупателя – нет надобности и в производителе**. Сегодня отсутствует спрос на предпринимателя, на развитие бизнеса. Плодотворность господдержки предпринимательства в этом случае далеко не очевидна.

И всё же не надо забывать, что у нас исходные причины экономического кризиса – не перепроизводство отечественных товаров, а избыток денежной массы в обращении. Уже принятые правительством РФ антикризисные меры ведут к сокращению денег, например, значительное повышение ставки рефинансирования ЦБ. Ухудшение сальдо торгового баланса из-за падения цен на нефть требует сокращения импорта, потому установлены таможенные ограничения импорта ряда товаров.



В итоге уже к концу 2009 года сформируется новая конфигурация соотношения товарной и денежной массы, способствующая усилению спроса на отечественные товары. Вектор развития – инновационные предприятия, перерабатывающая промышленность и сельское хозяйство, что будет способствовать росту спроса на предпринимательство. Совершенствование управления издержками в условиях выживания выходит на первый план у крупных предприятий. Упорядочение вспомогательного и обслуживающего производств вызовет востребованность в малых предприятиях по ремонту оборудования, зданий, уборки помещений, транспортным услугам, изготовлению инструмента, оснащения и т. д.

Место для бизнеса будет. Хотя легкой жизни не будет.

Прогноз цен

Сокращение спроса в США, Китае, Японии, странах ЕС уже привело к падению цен. Итак маленькая инфляция – 1-2,5% – упала на нет. Но только не в России. У нас предполагается снижение цен от уровня 2008 года на бытовую технику, мебель, меховые изделия, компьютеры, бензин, автомобили (со второго полугодия) и недвижимость. Хотя значительное снижение (более 30%) цен на недвижимость риэлторы будут отрицать, оно и понятно.

На продукты питания снижения цен ожидать не приходится. Хотя можно допустить (сезонное) снижение на некоторые продукты. Поднятие цен на газ, электроэнергию, транспорт и услуги ЖКХ (а это важнейшие составляющие себестоимости продуктов) вряд ли будут компенсированы снижением цен на бензин. Серьезная девальвация рубля при нашем-то удельном весе импорта продовольствия, особенно на говядину, будет способствовать только росту цен. Так же, как и возросший банковский процент кредитования для сельхозпроизводителей и торговых сетей.

Но рост будет замедлен, ибо торговые сети пойдут на сокращение прибылей, лишь бы не замедлить оборот. Заметим при этом, что всякое вмешательство в ограничение роста цен на социально значимые продукты приведет к тому, что цены станут расти быстрее.

В целом, по средневзвешенным ценам всех товаров, **цены в 2009 году будут заморожены на уровне 2008 года.** Хотя рост цен – товары плюс услуги, инфляция в 2009 году будет не меньше 13%.

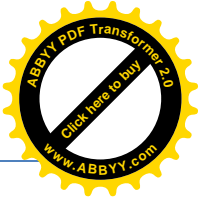
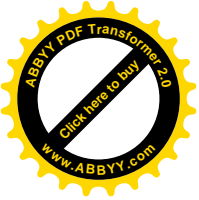
Бизнес-среда

За последние годы мы развили экономику, которая сильно зависит от бюджетных денег. Расходы государства – самые быстрорастущие: госкорпорации, инфраструктура. При этом создана модель экономики на сырье и западном капитале. Нет в экономике предпринимательского духа. Возможности государства сильно преувеличены.

Нужны внутренние источники развития, их надо искать. Нужна дискуссия, а её нет. На само слово «кризис» пытаются наложить табу. Цена ошибки возрастает многократно.

У нас сформировалась культура раболепия. Люди сами не хотят идти на обострение дискуссии, не хотят высовываться, решают проблемы по-тихому. Да и сам бизнес, к сожалению, не требует у власти открытого диалога на тему экономической политики. В целом позиция такова: мы готовы отдаться власти, что бы она ни делала с нами. «Меня это не касается, может, я смогу урвать что-нибудь из этого». И это служит отвратительную службу тому же бизнесу.

Трудно найти людей во власти и бизнесе, способных объяснить, что нужно менять в экономической политике. Правительство обсуждает вчерашние, возможно, сегодняшние, но не завтрашние проблемы. А послезавтрашние – почти никогда. Что делать, если...? Не обсуждается! Вспоминается анекдот. Купил мужик 10 яиц за 30 рублей. Сварил и продает



каждое по 3 рубля. Его спрашивают: «А смысл? Прибыль-то где?» Он в ответ: «Прибыль? А хрен её знает! Главное – товар при мне и я при деле». Кому нужен такой бизнес?

Новая экономическая политика

Экономика 2009-2010 гг. – риск, постоянные изменения, являющиеся, скорее, правилом, чем исключением. Это – динамизм и конкуренция, рассчитанная на внутренние источники развития, именно – развития конкуренции. Только так можно реально поддержать реальный сектор экономики. Нынешняя ситуация дает нам шанс по-новому посмотреть на нашу стратегию и тактику. Шанс принять решения по многим проблемам, до которых руки не доходили ранее.

Может, это кошунство, но **Бурятии нужен был спад, чтобы выработать новую экономическую политику – НЭП.** Люди обычно готовятся не к тому, что им действительно угрожает. Ошибочное понимание угрозы и соответствующие отсюда действия разоряют. СССР готовился к отражению ядерного удара, а его ждал совсем другой конец. Готовиться надо было к повальной моде на измену.

В крошечных масштабах региона готовимся к бурному развитию горнорудной промышленности и массовому туризму. А надо бы – к сельскому хозяйству. Да иметь бы самостоятельным бюджет и необходимую занятость.

Хватит ли на всех одного федерального центра с «подушкой безопасности»? В республике своей подушки нет, мы не имеем рычагов на монетарную политику, на банки.

На федеральном уровне можно принять дополнительные меры господдержки. Пересмотреть нормы Бюджетного Кодекса, который сегодня связывает «кредитные руки» региональных властей, препятствуя расширению практики бюджетного кредитования и госгарантий. Разумно уже сейчас готовить решения по отсрочке налоговых платежей тем, кто работает в инновационной сфере, инфраструктуре, является системообразующим предприятием или имеет градообразующий статус. Это позволило бы начать на основе частно-государственного партнерства решать основную проблему сельского хозяйства – систему гарантированного сбыта сырья, а также закупку оборудования для минипроизводств переработки.

Внести изменения в ФЗ «О защите конкуренции», дающие право субъектам РФ на внеконкурсной основе предоставлять помещения малому и среднему бизнесу. А предпринимателям – право на перезаключение арендных договоров на новый срок при прежних условиях.

Но главное – превратить выживание в эти годы в стабильное развитие далее. Финансовые цунами открывают новые возможности преодолеть **пренебрежение по отношению к финансам, себестоимости производств, бухгалтерии**, идущее от советских времён.

Необходимо также отдавать себе отчет, что кризисное развитие бизнеса приведет его к столкновению с административным аппаратом власти, занятым сбором дани путем принуждения его к благотворительности. Тем более – при дефиците бюджетов всех уровней. Это приведет к политической активности предпринимательских общественных объединений.

«Сделать устаревшей свою продукцию»

Таким было послание руководителей компаний в Силиконовой долине в США своим сотрудникам. Конкурентные преимущества – в непохожести и уникальности. Чтобы добиться успехов, надо быть не такими, как все. Прежде всего – стремиться к временной монопольности наших производств. Только тогда мы заимеем деньги для сверхприбыли. Деньги делают монополии.

Это может быть монополия товара, услуги или географического положения. Но не объявлять целью бизнеса компании временную монополию, а использовать выражение



«ниша рынка». Либо новый, инновационный продукт, либо – дешевле, либо – качественнее. Нормальный продукт – путь в никуда.

Экономика кризиса – это экономика не массового спроса, она строится на гибких производствах товаров и услуг. Конкуренция с жесткой войной нововведений существенно сокращает жизненный цикл товара. За год в Японии выбрасывается на рынок до 1000 видов безалкогольных напитков. Спустя год остается лишь 1%. Шевелиться надо, в будущем будут только два вида компаний – быстрые и мёртвые.

На какой социальный слой ориентироваться? Кому продавать и что? Надо смотреть не на тех, у кого высокие доходы и расходы, а на тех, кто черпает вдохновение в манерах обедневших дворян – **не самых богатых, но готовых потратить последний рубль на то, что они любят.**

И всю энергию – на создание и эксплуатацию небольшой ниши. В ней – удача предпринимателя. Выживут те, у кого **фокус деятельности, узкая специализация, бизнес, сконцентрированный на том, где вы более совершенны.**

Глубокая специализация – отдать неключевые виды деятельности третьей стороне. Но при этом расширять свое влияние на партнеров в цепочке создания добавленной стоимости, добавлять рычаги – централизацию финансовых потоков, корпоративные цены и т. д.

Раньше раскручивали бренд, теперь больше внимания полезности продукта. **Микрорынки всегда преобладают над массовыми**, поэтому больше разнообразия, штучности, меньше партионности. В сегодняшних условиях потребитель – король.

Чем меньше пространства, тем больше места. На компании с числом работающих около 150 человек приходится 60% всего работоспособного населения планеты. Когда люди в одном здании не узнают друг друга, пропадает личностный фактор устойчивости компании. Оптимальная бизнес-единица – 40-50 человек. Не зря в каменном веке общины были по 40 человек.

Нельзя ждать успеха от компании, в которой 90% – люди одного пола, примерно одного возраста, с одинаковым образованием и одинаково одеты. Опыт показывает: часто самые лучшие и незаменимые сидят в середине. Надо постоянно перемещать людей по вертикали и горизонтали, лучших – вверх, других – вниз.

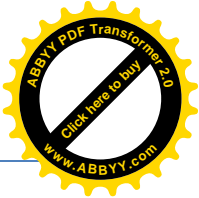
Что касается стартового капитала, то его наличие не всегда хорошо с точки зрения жизнеспособности бизнеса. В США каждая третья семья занята в малом предпринимательстве. И 98% делают это исключительно на собственные средства – накопления семьи, родственников, друзей.

Бизнес – искусство не только выстраивать что-то, но и искусство от чего-то отказываться, отсекал лишнее.

Мобилизация ресурсов

Принято считать: менеджмент в компании построен на предположении, что отсутствие руководства ведет к хаосу. Напротив: главная роль лидера – привносить хаос туда, где царит порядок. В такой же мере, в какой он гарантирует порядок. Лидер должен заставить людей отбросить традиционный образ мышления, разрушить сегодняшние источники прибыли, чтобы создать новые.

Главное направление деятельности лидера – не приказы и контроль, а поддержка и одобрение людей в их стремлении делать действительно значимое для компании. Он должен наполнить смыслом их профессиональную и личную жизнь. Людей надо не информировать, а накачивать информацией. Лидер сегодня – специалист по связям с общественностью, это парадокс, но это так.



Стратегия и тактика компании должны стать стратегией и тактикой действий каждого работающего в ней. Только так можно мобилизовать ресурсы компании, превратив их в резервы выживания и роста.

Сегодня, когда припекло, налицо столкновение старых и молодых кадров. Появилась потребность в спецах, переживших лихие 90-е, дефолт 1998-го. В особой цене люди, переломившие депрессию начала 90-х путем инновационного развития – новыми идеями, технологиями. Именно они свидетели прошлого и очевидцы будущего.

Мотивация к труду будет все больше базироваться не на деньгах, а на человеческих ценностях, нужности, полезности. Хотя для компании такие мотивации осуществить гораздо сложнее.

Опорой мобилизации ресурсов развития экономики должны стать органы местного самоуправления. Они могли бы отказаться от административных барьеров для предпринимателей, установить различные льготы для тех, кто занимается диверсификацией экономической базы населенных пунктов. И наоборот – внедрить антильготы в виде дополнительных налогов для тех предпринимателей, кто загрязняет окружающую среду, работает на привозном, давальческом сырье, набирает работников в других районах.

Разумные организации адаптируются к среде обитания. Неразумные упорно адаптируют среду к себе. В результате процесс зависит от неразумных организаций.

Успех – это созидание, а не приспособление. Обходя разложенные грабли, мы теряем драгоценный опыт.

Юрий КРАВЦОВ

Обсудить статью можно на сайте www.u-kravtsov.narod.ru