

О КРИЗИСЕ, СОКРАЩЕНИИ ИЗДЕРЖЕК И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ



НЕДАВНО МНЕ УДАЛОСЬ ПОБЫВАТЬ НА ОДНОМ ОЧЕНЬ УВАЖАЕМОМ МЕРОПРИЯТИИ – САММИТЕ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ РОССИИ. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ И СОСТАВ УЧАСТНИКОВ БЫЛИ БОЛЕЕ ЧЕМ СОЛIDНЫМИ. ОДНАКО КАЖДЫЙ ВТОРОЙ ВЫСТУПАЮЩИЙ ПЫТАЛСЯ РАЗЪЯСНИТЬ ПРИСУТСТВУЮЩИМ, КАК ЭФФЕКТИВНО ОН СОКРАЩАЕТ ИЗДЕРЖКИ В СВОЕЙ КОМПАНИИ. ПРОСТОЙ ВОПРОС: «ЗАЧЕМ?» ВЫЗЫВАЛ УДИВЛЕНИЕ И НЕПОНИМАНИЕ: «НУ НАДО ЖЕ БОРЬБЫ С МИРОВЫМ ФИНАНСОВЫМ КРИЗИСОМ». НА СЛЕДУЮЩИЙ ВОПРОС: «И КАКОВЫ БУДУТ РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТОЙ БОРЬБЫ?» – СЛЕДОВАЛО СТАНДАРТНОЕ НАУЧНОЕ ОБЪЯСНЕНИЕ О СНИЖЕНИИ СЕБЕСТОИМОСТИ, ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ВЫЖИВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, НАСТУПЛЕНИИ СВЕТОГО БУДУЩЕГО, КОГДА КРИЗИС ЗАКОНЧИТСЯ. КРИЗИСУ В РОССИИ СКОРО ДВА ГОДА, И ЗАКАНЧИВАТЬСЯ, СУДЯ ПО ВСЕМУ, ОН ТАК И НЕ СОБИРАЕТСЯ. ПОЭТОМУ СВЕТОЕ БУДУЩЕЕ ДЛЯ ТАКИХ КОМПАНИЙ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ДАЛЕКИМ.

Владимир МЕШАЛКИН,
генеральный директор федерального
ювелирного холдинга «ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ»
vm@restostar.com

Попробуем более подробно разобрать, к чему приводит сокращение издержек. Сразу необходимо оговориться, что тут не будут рассматриваться огромные национальные и транснациональные предприятия, для которых получение прибыли уже десяток-другой лет является вопросом второстепенным и малозначимым. Для таких предприятий гораздо важнее капитализация и рост акций. Казалось бы, парадокс – сплошные убытки, а акции растут. Но у крупного бизнеса своя арифметика. В крайнем случае государство поможет. Понятно, что сокращать издержки там можно и нужно. Но это отдельная тема.

Речь пойдет только о предприятиях малого и среднего бизнеса, для которых получение прибыли является основной задачей. Как до кризиса, во время него, так и после кризиса в таких предприятиях собственника интересует один вопрос – чистая прибыль. Любые инвестиции рассматриваются сквозь эту призму. С этой точки зрения и попробуем проанализировать основные методы «борьбы с кризисом».

Осенью 2008 года, когда резко обвалились рынки, рухнула покупательская способность, первое, что сделали «эффективные управленцы», – это «сократили издержки». Второе – постарались «закрыть кредиты». К чему это привело предприятия? Сразу выскажу крамольную мысль, что на самом деле сокращать издержки было некуда. В нормальных компаниях даже в тучные годы деньги на ветер не бросали. Что подразумевалось под «сокращением издержек»?

Первое – сократить всем зарплаты, в первую очередь «топам», а половину персонала вообще уволить. К чему привело – ушли все профессиональные управленцы. А те, кто все-таки остался, ломают голову, как при сократившейся зарплате платить резко выросшие квартплату, коммуналку и кормить детей. Будут ли они при этом эффективно работать? Повысило ли это эффективность самого предприятия и чистую прибыль? Рискну предположить, что нет.

Второй популярный ныне метод сокращения издержек – это сокращение производственных затрат. Сюда входит достаточно много статей. И если некоторые из них, в частности арендная плата, подлежат все-таки сокращению путем переговоров (но тоже до поры до времени, пока не найдется другой арендатор, который сможет прекрасно работать при текущей арендной ставке, а собственник помещения просто попросит вас освободить его), то в основной массе сокращение производственных затрат прямо или косвенно приведет к понижению качества вы-

пускаемой продукции, снижению уровня обслуживания и, как следствие, падению выручки и лояльности покупателей. Повысит ли это в итоге чистую прибыль? Опять ответ – нет.

Теперь о том, к чему привело закрытие кредитов. Не секрет, что ювелирное производство и сбыт – дело достаточно ресурсоемкое. В первую очередь благодаря цене золота как основного ресурса. Если собственник закрывает кредиты за счет собственных накопленных в прежние годы средств, продаже личного имущества и т.д. – тогда честь ему и хвала. Но, как правило, закрытие кредитов производилось элементарно за счет уменьшения оборотного капитала предприятия. К чему это приводит? Прежде всего к потерям конкурентоспособности, лояльности клиентов и доли рынка. Приведет ли это когда-нибудь к росту чистой прибыли? Наверное, в «светлом будущем», если до этого предприятие не разорится и его не скупит более сообразительный и мощный конкурент.

Что же делать? Почему во время кризиса некоторые ювелирные предприятия разорились или едва сводят концы с концами, а другие, напротив, чувствуют себя прекрасно и «светлое будущее» для них уже наступило? Есть ли универсальный рецепт?

Наверное, нет. Иначе все было бы слишком просто. Есть лишь несколько размышлений и фактов из истории.

Да, рынок упал, упал очень сильно. Но если вы хотите нормально работать, необходимо занять на нем большую долю и обеспечить необходимую выручку. Как раз за счет тех конкурентов, которые только и занимаются «сокращением издержек». Второй путь – это поиск новых рыночных ниш, развитие других бизнесов. Как связанных, так и не связанных с ювелирной торговлей. Один мой друг – владелец уважаемого ювелирного бренда, к примеру, параллельно занялся производством древесного угля. Просто потому, что эта ниша была свободна. Это при том, что в ювелирке у него все прекрасно и имеется хороший годовой рост продаж. Сможет ли он когда-нибудь разориться? Скорее, небо рухнет на землю.

Производство и продажа массовой ювелирной продукции давно перестали быть искусством. Это бизнес в чистом виде. Другой мой друг – одна из самых значимых фигур в российском ювелирном мире – как-то строил технологии продаж ювелирных изделий на существующих технологиях продаж жевательной резинки. Как не звучит это кощунственно, но он прав. Технологии продаж одни и те же. И цель у 99% ювелирных компаний одна – не оставить после себя шедевры, а заработать чистую прибыль.

Бизнес есть бизнес, но при всех общих чертах ювелирный бизнес все-таки уникален. В первую очередь своей замкнутостью и консерватизмом. В современной истории очень немного случаев, чтобы хорошие управленцы, пришедшие в ювелирную торговлю из другого бизнеса, быстро бы добивались тут успеха. Основной фактор успеха предприятия – человеческий. Начиная с человеческого отношения к собственному персоналу, подбору лучших топ-менеджеров, созданию эффективно работающих команд. И заканчивая, что немаловажно, созданием сообщества лояльных клиентов. Именно консерватизм, замкнутость ювелирного бизнеса и умение добиться лояльности множества клиентов позволяют получить эту так необходимую долю рынка.

Еще один фактор, на котором должно строиться развитие бизнеса в эпоху кризиса, – это умение управлять рисками. Очень часто бывает, что люди находят деньги, строят на них что-то очень красивое и очень дорогое, а потом сильно удивляются, что это что-то не только не приносит денег, а, наоборот, начинает их требовать. Постановка любого бизнеса должна быть изначально четко просчитана математически. Прежде чем решить чем-то заняться, вы должны четко представлять, ради чего все это. Важно уметь прогнозировать объем продаж, хорошо знать конкурентов, представлять все возможные риски. И иметь готовые стратегии риск-менеджмента. Не класть все яйца в одну корзину и не полагаться на то, что «завтра все будет хорошо». И самое главное – четко позиционировать себя на этом рынке и представлять себе долю рынка, которую необходимо занять.

Теперь немного о нашей компании. Федеральный ювелирный холдинг «ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ» в настоящее время объединяет самую крупную ювелирную оптовую сеть продаж на Урале. Офисы продаж и региональные ювелирные склады открыты в пяти областных городах. Кроме этого открыто свыше 50 ломбардов в 15 городах России, и 10 розничных магазинов. Таким образом, создан вертикально-интегрированный холдинг с хорошо сбалансированными рисками. Самое интересное, что основное развитие холдинга пришлось как раз на период кризиса. А, возможно, и благодаря ему. ■



ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ
федеральный ювелирный холдинг